

MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA
INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO LOCAL

“OFICINAS SALESIANAS DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO,
RETOS Y OPORTUNIDADES”

YINETH VALENCIA SERNA	201320012151
LUZ ADRIANA GRISALES REYES	201320011151
RAFAEL BEJARANO RIVERA	201310020151

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD EAFIT

NOVIEMBRE DE 2015
MEDELLÍN

Contenido

Lista de figuras

pág.

Figura 1. Organigrama Inspectoría San Luis Beltrán.....	16
Figura 2. Estructura de la Oficina Inspectorial de Desarrollo.....	18
Figura 3. Niveles de Animación y Gobierno.....	62
Figura 4. Composición actual del Consejo Inspectorial.....	63
Figura 5. Economato Inspectorial.....	64
Figura 6. Oficina de Desarrollo	67

Introducción

La organización salesiana tiene una estructura para la prestación de servicios educativo–pastorales a los jóvenes, establecidos en el Proyecto Orgánico Inspectorial POI.

En la segunda política Inspectorial, se opta entre otras, por la protección a la vulneración de derechos de niños, adolescentes y jóvenes en riesgo y por su educación para el mundo del trabajo, todo ello configurando instituciones que garanticen el cumplimiento de estos propósitos. En el sistema de gestión se tienen presentes las necesidades y expectativas de los beneficiarios y desde las oficinas de desarrollo salesianas se gestionan proyectos para garantizar la continuidad de la prestación de servicio; en esta coyuntura, se presenta una oportunidad gerencial al elaborar la pregunta acerca de la relación que hay entre realidad juvenil, misión salesiana–prestación de servicio y proyectos que se formulan para garantizar la sostenibilidad. En la actualidad, aunque se elaboran proyectos a favor de esta población, es posible cuestionar la articulación entre los proyectos de las oficinas de desarrollo y los agentes que conocen la realidad juvenil, lo cual lleva a que se formule la siguiente pregunta problematizadora:

¿Cuáles son los elementos articuladores entre los programas de protección y educación para jóvenes en riesgo y la formulación de proyectos por parte de las oficinas de desarrollo de la comunidad salesiana?

Política social involucrada

La política de la comunidad salesiana en torno a lo que señala la opción por los jóvenes en riesgo, para su inclusión social e inserción laboral, plantea un reto de desarrollo que enmarca los conceptos de justicia, derechos humanos e interculturalidad, que se activan para poder responder a las necesidades de los beneficiarios en la coyuntura actual de la nación.

Beneficiarios de la política

Niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de riesgo y marginación por la vulneración de sus derechos o que ostentan la categoría de víctimas del conflicto colombiano. El enfoque de los proyectos para la atención de esta población es de restitución de derechos humanos y sociales, y los proyectos que se generan desde las oficinas de desarrollo son garantes de los siguientes: integridad personal -física, psíquica y moral-, libertad personal, salud, educación y cultura, protección y asistencia familiar, asistencia de niños y adolescentes, vivir en paz, peticionar ante las autoridades, circular y residir en el territorio de un Estado, no ser discriminado, trabajo, desarrollo humano económico y social sostenible.

Formas de investigación

La pregunta general de investigación y el objeto de investigación de esta tesis llevan a formularla en clave de ANÁLISIS DE CASO EMPRESARIAL, ya que se escoge el caso de la prestación de servicio de las instituciones para protección y educación para el trabajo de entre otras, que también ofrecen y gestionan las oficinas de desarrollo de la comunidad salesiana para favorecer a jóvenes en riesgo, pues se considera que en este caso convergen todas las características de las demás formas de prestación de servicio ofertadas y su estudio permite hacer trazabilidad de la problemática en cuestión para todas, dado que las variables son las mismas.

Estrategia metodológica

La estrategia metodológica para esta tesis es cualitativa, porque se hace necesario hacer más claros los diferentes elementos del caso seleccionado y analizar los diversos componentes para observar la articulación y verificar sus variables, de esta manera se hace necesario corroborar con variedad de técnicas investigativas en cada uno de los actores de la política seleccionada, la manera como confluyen las normas jurídicas, la visión y necesidades de los beneficiarios, la implementación de la política etc. Ello hace que en esta investigación la tensión entre lo subjetivo y lo objetivo deba ser muy bien procesada, pues los contextos en los que se lleva a cabo la prestación de servicio para el caso escogido son variados cultural e institucionalmente.

La estructura del presente trabajo se da en tres capítulos. El primero ofrece el contexto de la Inspectoría San Luis Beltrán, organización desde la cual se gestionan las oficinas de desarrollo. El segundo capítulo da cuenta de la aplicación de los instrumentos investigativos y su respectivo análisis en torno a las oficinas de desarrollo, tanto Inspectorial como el caso Ciudad Don Bosco en su oficina local de proyectos. El tercer capítulo ofrece las prospectivas en clave de gerencia social que se tienen a partir de la propuesta de resignificación de las oficinas de desarrollo en la coyuntura de una nación que se prepara a construir su posconflicto. Finalmente se aportan significativas conclusiones en donde se mencionan los principales ejes que se deben tener en cuenta en la resignificación de las oficinas de desarrollo y que son factor clave de éxito en la misión que cumplen en medio de la población vulnerable y víctima.

Capítulo 1

Contexto salesiano

Para comprender la misión salesiana es necesario recurrir al carisma fundador y este se encuentra en la persona de San Juan Bosco. Se elencan los aspectos más relevantes de la identidad que está a la base de una Congregación con más de 150 años de historia y que se encuentra en 132 países del mundo, dedicada a una acción evangelizadora que tiene sus raíces más profundas en el desarrollo social.

1.1 Don Bosco

Juan Bosco nace el 16 de agosto de 1815, en Castelnuovo D'asti al norte de Italia. En junio de 1841 fue ordenado sacerdote. Su director espiritual, Padre Cafasso, le aconsejó que completara sus estudios en el Instituto Eclesiástico.

Era el momento para Don Bosco, ya hecho sacerdote, de escoger qué hacer con la vocación que Dios le había dado. Para pensarlo, Don Bosco dio un paseo por Turín y vio en las calles de la ciudad una realidad que le hizo tomar una decisión definitiva: jóvenes siendo explotados laboralmente, jóvenes encarcelados por pertenecer a pandillas, jóvenes que no tenían claro un futuro que les permitiera vivir según las enseñanzas de Dios, vio una gran cantidad de lobos y era necesario que alguien lograra su transformación a través de la evangelización. Así Don Bosco decide reunir a los primeros chicos alrededor suyo y organizó un oratorio festivo, inicialmente itinerante, pero luego estable en Valdocco.

Don Bosco empezó por dar alojamiento a jóvenes sin hogar. Les enseñó un trabajo y a amar al Señor; cantaba, jugaba y rezaba con ellos. Entre ellos surgieron los primeros colaboradores. Se desarrolló así el famoso Sistema Preventivo. Don Bosco propone estar con los muchachos, prevenir el pecado por medio de la razón, la religión y el amor lleno de cariño. Convertirse en santos educadores de santos. Expresa que es así como nuestros chicos deben darse cuenta que son amados. “Los primeros colaboradores, con el tiempo y también gracias a la ayuda del Papa Pío IX, se convirtieron en una Congregación dedicada a la salvación de los jóvenes, luchando contra todas las formas de pobreza y tomando como propio el lema dadme almas, quitadme todo lo demás” (Rodríguez, 1989, p.254).

A los 72 años, el 31 de enero de 1888, Don Bosco murió, exhausto por el trabajo. Hoy los Salesianos se hallan en todo el mundo.

Su prestigio como sacerdote y como educador de los jóvenes necesitados o en riesgo, le valió el respeto de las autoridades civiles y religiosas de su tiempo y de su país, así como una notable fama en el extranjero. Sus obras fueron requeridas directamente por jefes de estado y autoridades eclesiásticas de países como Ecuador, El Salvador, España, Francia, Inglaterra, Polonia, Palestina, Panamá, Argentina, Brasil, Uruguay, Chile, Colombia y Venezuela entre muchas otras.

1.1.1 La misión salesiana

Para los salesianos la animación pastoral da respuesta a los nuevos desafíos de la sociedad iluminada por el magisterio de la Iglesia y puede identificarse en dos momentos, en un primer momento es la necesidad de la comunicación de la Buena noticia, como parte de la Iglesia, a los jóvenes, una Buena Noticia que debe ser acogida por ellos, que esté en sintonía con sus expectativas y un segundo momento que es la forma propia de llevar ese mensaje de la

Buena Noticia, mensaje que se convierte en la fuente inspiradora del Sistema Preventivo y del carisma salesiano.

Para que todo el Sistema Preventivo sea puesto en marcha, es fundamental poder identificar las necesidades que están viviendo en la actualidad los jóvenes, por ello es necesario que como Iglesia, los salesianos habiten en la vida y la cultura de los jóvenes de hoy.

Esto lleva a los salesianos a habitar en la vida de los jóvenes y en su cultura como el Buen Pastor, de tal manera que en nuestras Constituciones, observamos que:

La acción pastoral de la Congregación está marcada por una profunda capacidad de descubrir ocasiones de contacto, de cercanía, de comunión con los jóvenes. Va a buscar a los destinatarios allí donde se encuentran, donde viven su propia libertad y donde, aun físicamente, se hallan sus intereses... Como el Buen Pastor, el salesiano se deja interpelar por la desorientación de los mismos destinatarios, por sus deseos, acomodándose a ellos, pidiendo al Espíritu Santo el don de la simpatía, modelada sobre la mansedumbre del corazón de Cristo. (Dicasterio para la pastoral juvenil, 2014, p.26).

En primer lugar, la familia salesiana está convencida de que el fin último de su misión en la Iglesia y en el mundo es el de ofrecer a los jóvenes, especialmente a los más pobres, la vida misma de Cristo, vida de relación, de amor, de comunión trinitaria con el Padre, fin último de nuestra existencia y origen de nuestra felicidad en el tiempo y en la eternidad.

Esta misión salesiana se hace concreta por medio de todas las obras, los proyectos, los ambientes educativos, los lugares de formación y las actividades de evangelización, que incluimos globalmente en el nombre de la Pastoral Juvenil salesiana.

Ella es pastoral porque, en primer lugar, es la expresión multiforme de una comunidad eclesial, en cuyo núcleo animador está presente la comunidad de los salesianos consagrados, en

unión con los colaboradores laicos, y todos juntos constituyen la comunidad eclesial en el territorio, comunidad conformada por el carisma salesiano, que expresa su misión evangelizadora a través de las obras educativo-pastorales que progresivamente instaura en el lugar.

Es juvenil porque en el centro de su acción está la persona de los jóvenes, especialmente de los más necesitados. Se trata de buscar a los jóvenes en su realidad, con sus recursos y dificultades, y descubrir los retos de los contextos culturales, sociales y religiosos en que viven, dialogando con ellos para proponer, por medio de la pedagogía del acompañamiento, un camino de encuentro vivo y comunitario con Jesucristo.

Finalmente es salesiana porque tiene en el carisma de Don Bosco, inspirado en la caridad educativa del Buen Pastor, su principal punto de referencia, expresión de la pedagogía preventiva, amable, dispuesta al diálogo y a la confianza, la medida de la propia verdad y eficacia, la medida para proyectar y actuar.

Expresión de la misión eclesial según el estilo de Don Bosco, la Pastoral Juvenil Salesiana asume la evangelización como la primera urgencia, consciente de que su misión principal es proponer a todos los jóvenes que vivan su existencia como la vivió Jesús. Todo ello para que se encuentren gradualmente con Cristo, vivan plenamente su humanidad y se hagan protagonistas y corresponsables en la construcción del reino de Dios en el mundo.

La pastoral salesiana no es diferente de la eclesial, que es toda ella evangelizadora. Se caracteriza por un estilo de mediación educativa, y es también una pastoral que pasa a través de la misma experiencia educativa.

Por último, precisamente porque la pastoral es juvenil, es siempre y al mismo tiempo evangelización y educación, o quizá podríamos decir, una evangelización que, proponiendo a los

jóvenes vivir la propia vida sobre la base de la forma con que Cristo mismo la vivió, es también siempre formación integral de la persona y, por lo tanto, educación.

1.1.2 El desarrollo de los jóvenes al centro de un proyecto educativo

En esta dinámica, el joven se siente movido a cuestionarse, a salir de sí mismo, a dejarse interpelar por experiencias nuevas, hacia encuentros que lo impulsan a ir más allá, allí donde adquirirá una posesión más profunda de sí mismo. En este espacio se coloca también la propuesta de la fe y la respuesta del proyecto de vida. El joven, a quien se dirige la llamada de Dios, asume el protagonismo de escuchar y de responder: él es el “responsable”.

La meta propuesta por la Pastoral Juvenil Salesiana a todo joven es la construcción de la propia personalidad, que tiene a Cristo como referencia fundamental; referencia que, haciéndose explícita e interiorizada progresivamente, lo ayuda a ver la historia como Él, a juzgar la vida como Él, a escoger y a amar como Él, a esperar como enseña Él, a vivir en Él la comunión con el Padre y el Espíritu Santo.

La actitud de Don Bosco es la del que acompaña: no sustituye, no invade, no tiene prejuicios, no finge confianza. Camina verdaderamente junto a ellos, los sostiene, los anima.

Don Bosco y los Salesianos combaten las dañinas pobreza, lugar de corrupción y causa de embrutecimiento, con la pobreza liberadora del Hijo de Dios. Entregado a su misión de cuidado de las almas, está dispuesto a pagar un precio y a dejarlo todo. El salesiano, como Don Bosco, se olvida de sí mismo y de sus propias comodidades para entregarse por entero a los suyos, para estar cercano a los suyos, pobre con los pobres. Por eso, construye su proyecto a medida de los jóvenes, sobre todo de los más débiles y en peligro, para ayudarlos a acoger la riqueza de la vida

y sus valores, prepararlos para vivir con dignidad en este mundo y hacerlos más conscientes de su destino.

Dios no deja de llamar a muchos otros para continuar esta misión de Don Bosco en favor de los jóvenes. Entre ellos, los salesianos religiosos (Salesianos de Don Bosco SDB) son consagrados por Dios, reunidos y enviados para ser en la Iglesia signos y portadores del amor de Dios a los jóvenes, especialmente a los más pobres. Juntamente con ellos, comparten la misión de Don Bosco otros grupos de la Familia Salesiana, según sus específicas vocaciones y su propio estilo de vida. Es un amplio movimiento de personas y de grupos, hombres y mujeres, pertenecientes a las más diversas condiciones de vida que constituyen el Movimiento Salesiano. La misión salesiana, que en Don Bosco y en su experiencia de Valdocco encuentran su criterio permanente de discernimiento, continúa creciendo. En otras palabras, convoca a muchas personas y grupos en una convergencia espiritual con el fin de compartir la misión educativa y pastoral para la promoción integral de los jóvenes, especialmente los más pobres.

1.2 El sistema preventivo

El Sistema Preventivo se asocia al alma, a las actitudes y a las opciones evangélicas de Don Bosco. La praxis salesiana tiene como marco de referencia y como medida de autenticidad la actuación del proyecto pastoral-espiritual pedagógico de Don Bosco.

La palabra sistema sugiere la idea de plenitud, es decir, una experiencia orgánica: una propuesta articulada hacia un dinamismo pedagógico. En el Sistema Preventivo, de hecho, se pueden distinguir algunas articulaciones, que están profundamente vinculadas entre sí: el principio inspirador, que crea una determinada actitud espiritual en la persona: la caridad pastoral.

Para Don Bosco, educar comporta una actitud especial del educador y un conjunto de intervenciones, basadas en convicciones de amor, de razón y de fe. En el centro de su visión está la caridad pastoral.

El Sistema Preventivo encuentra su fuente y su centro en la experiencia de la caridad de Dios que previene a toda criatura con su Providencia, la acompaña con su presencia y la salva entregando la vida. Don Bosco tenía una profunda fe en la bondad y en la paternidad misericordiosa de Dios. La elección de San Francisco de Sales como ejemplo para sus colaboradores y como protector de su Congregación lo confirma. Esta experiencia apunta a la acogida de Dios en los jóvenes: en ellos Dios nos ofrece la gracia del encuentro con Él, nos llama a servirlo en ellos. Una experiencia que reconoce su dignidad, renueva la confianza en sus recursos para el bien, los educa en la plenitud de la vida. En esta dinámica educativa, atendiendo a los jóvenes, los educa para ser protagonistas de la evangelización.

Don Bosco vivió, en el trato con los jóvenes del primer oratorio, una experiencia espiritual y educativa que llamó sistema preventivo. Cuando Don Bosco habla de amor, se refiere a un amor que se dona gratuitamente, inspirándose en la caridad de Dios, que precede a toda criatura con su providencia, la acompaña con su presencia y la salva dando su propia vida.

Don Bosco nos lo transmite como modo de vivir y trabajar, para comunicar el evangelio y salvar a los jóvenes con ellos y por medio de ellos. Este sistema conforma nuestras relaciones con Dios, el trato personal con los demás y la vida de comunidad en la práctica de una caridad que sabe hacerse amar. (Dicasterio para la pastoral juvenil, 2014, p. 76).

1.2.1 La caridad pastoral

La caridad pastoral salesiana tiene una característica precisa que la define mejor: es una caridad pedagógica. Demuestra pasión educativa, pero también discreción, sentido común, equilibrio, afecto y respeto al adolescente y al joven. Esta actitud es fruto de la convicción de que toda vida, aún la más pobre, compleja y precaria, lleva en sí, por la presencia misteriosa del Espíritu, la fuerza de la redención y la semilla de la felicidad.

Esta experiencia, que es al mismo tiempo espiritual y educativa, posee una unidad tan íntima, que constituye el punto de referencia y de identidad de la Familia Salesiana en la Iglesia. Se la puede definir como la auténtica espiritualidad de la acción apostólica.

El Sistema Preventivo compromete a toda la persona del educador y a la comunidad de la que forma parte, juntamente con y para los jóvenes, con una modalidad propia de pensamiento y de sentimiento, de vida y de actividad, que inspira y caracteriza toda la existencia.

En la fidelidad a este patrimonio pedagógico (el Sistema Preventivo) y en su continua actualización, los salesianos encuentran su identidad. La meta fundamental del proyecto está sintetizada en la conocida fórmula de honrados ciudadanos y buenos cristianos, según la cual Don Bosco quería formar simultáneamente constructores de la sociedad y hombres creyentes. Dos términos de un binomio que en Don Bosco se presentan como una unidad inseparable: los dos polos constituyen una unidad indivisible.

La praxis preventiva, aún con matices diversos, se compone de dos actividades inseparables: satisfacer las necesidades primarias de los jóvenes (alimento, vestido, alojamiento, seguridad, trabajo, desarrollo físico y psíquico, inserción social, un mínimo de valores) y dar vida a una acción educativa más orgánica, a la formación social, moral y religiosa de la persona. De hecho, la intencionalidad del Oratorio de Don Bosco nació como institución asistencial y educativa.

Esta doble vertiente es actual, valorando una decidida valoración de los aspectos asistenciales y sociales del proyecto educativo salesiano, como también de aquellos aspectos formativos de la esfera intelectual, afectiva, ética y espiritual.

La prevención en las situaciones de vulnerabilidad y de reconstrucción personal conduce al Don Bosco que visitaba las cárceles, que recorría las calles y los lugares de trabajo para buscar a los muchachos. Incluso después de institucionalizar el Oratorio, socorría a los muchachos apesados en las casas y en los callejones de Turín, enviaba los salesianos misioneros a los jóvenes que no tenían «lugares» para su normal crecimiento humano y social.

1.2.2 Actualidad de la propuesta educativa de Don Bosco

Hoy, en una época de emergencia educativa, este estilo preventivo cumple una misión educativa capaz de conseguir resultados más satisfactorios. El humanismo pedagógico cristiano, sobre el que se basa el Sistema Preventivo, constituye una respuesta asistencial y social al mismo tiempo que educativa y pastoral. La “caridad educativa” no puede dejar de ser “caridad social”. La evangelización se presenta siempre estrechamente integrada con la promoción humana y con la libertad de la propuesta cristiana. El mandamiento del amor es único, pero a la vez tiene dos polos de referencia, Dios y el prójimo.

Las profundas transformaciones acaecidas en la «sociedad compleja» muestran una fenomenología más articulada de la «condición juvenil» y, en particular, de la que Don Bosco llamaba: «pobre y abandonada, en peligro». Una juventud fuertemente problemática bajo el aspecto de la educación y de la reeducación, jóvenes golpeados por la marginación y por la pobreza económica, social, cultural, afectiva, moral y espiritual. La acumulación de estas pobreza, frecuente en los países en vías de desarrollo, como también en las grandes ciudades de

los países más desarrollados, dibuja el panorama del malestar juvenil que pide urgentemente una intervención educativa. Es necesario prevenir el mal con el remedio de la educación.

1.2.3 Defensa y promoción de los derechos humanos y sociales

Frente a las graves situaciones de injusticia y frente a las violaciones perpetradas contra los derechos humanos en nuestras sociedades, el carisma de Don Bosco y su sistema educativo nos impulsan al trabajo, tanto en el plano personal como en el colectivo. Con un arrojo renovado, la prevención debe transformar, mediante la educación, las estructuras de la miseria y de la marginación, particularmente de los menores. Tenemos la posibilidad de ofrecer una prevención que promueve el bien: intervenciones educativas que refuerzan la totalidad de los derechos fundamentales civiles, culturales, religiosos, económicos, políticos y sociales.

Es necesario crear comunidades capaces de proponer de nuevo los valores fundamentales, quizá ausentes ya en la primera edad de la vida. La educación liberadora del Sistema Preventivo acompaña a los adolescentes y a los jóvenes, marcados ya por condicionamientos negativos: situaciones que los hacen pobres desde el punto de vista sociocultural, económico, moral, espiritual y religioso. La prevención salesiana se expresa, por tanto, en muchísimas opciones prácticas: responde a las urgencias que exige cada contexto. Este pluralismo operativo en favor de los jóvenes más necesitados es expresión de la riqueza de la educación salesiana, en la cual la afectividad vivida o restablecida logra unirse de manera fecunda con la razón y la religión.

La experiencia preventiva de Don Bosco tiende a convertirse en sistema de asistencia, educación y socialización. Educar significa prevenir, en todas las acepciones posibles. Educar se expresa en acoger, dar la palabra y comprender. Educar quiere decir ayudar a cada uno a

encontrarse a sí mismo, acompañar a los jóvenes con paciencia en un camino de recuperación de valores y de confianza en sí mismos; conlleva la reconstrucción de las razones para vivir, descubriendo una nueva visión de la vida más positiva.

Educación significa no solo una renovada capacidad de diálogo, sino también de propuesta rica de intereses, fuertemente anclada en lo que es esencial para una vida mejor; conlleva comprometer a los jóvenes en experiencias que les ayuden a captar el sentido del esfuerzo diario; implica ofrecer instrumentos básicos para que se ganen la vida, haciéndolos capaces de actuar como sujetos responsables en toda circunstancia. Educación requiere el conocimiento de los problemas sociales juveniles de nuestro tiempo.

1.2.4 La comunidad educativa pastoral

Con la Comunidad Educativa Pastoral CEP, se quiere formar en toda presencia nuestra, una comunidad de personas, orientada a la educación de los jóvenes, que pueda ser para ellos una experiencia de Iglesia, y los abra al encuentro personal con Jesucristo. La CEP por tanto, es:

Comunidad: porque implica, en clima de familia, a jóvenes y adultos, padres y educadores, donde el elemento fundamental de unidad no es el trabajo o la eficacia, sino la armonización de valores vitales (educativos, espirituales, salesianos) que configuran una identidad compartida y cordialmente querida;

Educativa: porque coloca la preocupación por la promoción integral de los jóvenes en el centro de sus proyectos, relaciones y organizaciones, es decir, se atiende a la maduración de sus potencialidades en todos los aspectos: físico, psicológico, cultural, profesional, social, trascendente.

Pastoral: porque se abre a la evangelización, camina con los jóvenes al encuentro con Cristo y realiza una experiencia de Iglesia, donde con los jóvenes se experimentan los valores de la comunión humana y cristiana con Dios y con los demás.

1.3 Presencia salesiana en Colombia: Inspectoría San Luis Beltrán

1.3.1 Orígenes

La primera petición para que los Salesianos vinieran a Colombia, se realizó por carta el 25 de agosto de 1882.

El primer sucesor de Don Bosco, beato Miguel Rúa, llevó a cabo la firma del contrato de fundación, el 1° de mayo de 1889 y la organización de la primera expedición de Salesianos a Colombia. El 11 de febrero de 1890, llegan a Bogotá los primeros Salesianos, con la intención de organizar la primera escuela de artes y oficios de Colombia, el Colegio León XIII.

El proyecto inicial, que contemplaba sólo la educación técnica, fue rápidamente superado. Se comprendió que era importante el cultivo de las vocaciones Salesianas entre los jóvenes y se inició la organización de los estudios clásicos.

Tal fue el auge en la expansión de la obra Salesiana en Colombia, que su animación se hizo difícil para un solo superior provincial. Así que se procedió a dividir la Inspectoría colombiana en dos, la nueva presencia con sede en Medellín comprendería el territorio al occidente del país con la demarcación natural del Río Magdalena bajo el título de San Luis Beltrán.

ONG, a las entidades nacionales, al departamento, al municipio, a la nación, para buscar según la necesidad, el fondo para la sostenibilidad de proyectos, de esta forma se creó la Oficina de Proyectos de la Inspectoría, que pretendía ayudar a las obras en la gestión de recursos que permitieran el desarrollo de la misión.

En el año 2000 se presentó por parte de la Oficina de Proyectos a los directores y su Consejo, una propuesta de autosostenibilidad de las obras salesianas a través de la producción de los productos que las mismas obras consumían y que se adquirirían en el mercado a elevados precios, a esta propuesta se le llamó la Promotora Salesiana, cuyas utilidades serían destinadas a ayudar a las obras de más escasos recursos, en el mismo año también se planteó la idea de crear el Fondo de Solidaridad Inspectorial que además de las utilidades generadas por la Promotora Salesiana, recibiría utilidades de los colegios para ayudar a las obras más necesitadas. Estas propuestas no fueron llevadas a cabo.

Años más tarde, nace la idea de la unificación de la ETDH y se firma el convenio marco con el SENA que beneficiaría a todas las obras Salesianas que tienen formación para el trabajo y el desarrollo humano.

Esta oficina de Proyectos, tuvo como idea inicial ayudar a las obras sociales de la Inspectoría y así lograr un beneficio económico y social de servicio y de misión para las mismas, unificar esfuerzos, proyectos, que todos caminaran en una misma dirección positiva y unificadora para la misión.

Hoy en día la Oficina de Proyectos se denomina Oficina Inspectorial de Desarrollo, cuyo organigrama es el siguiente:

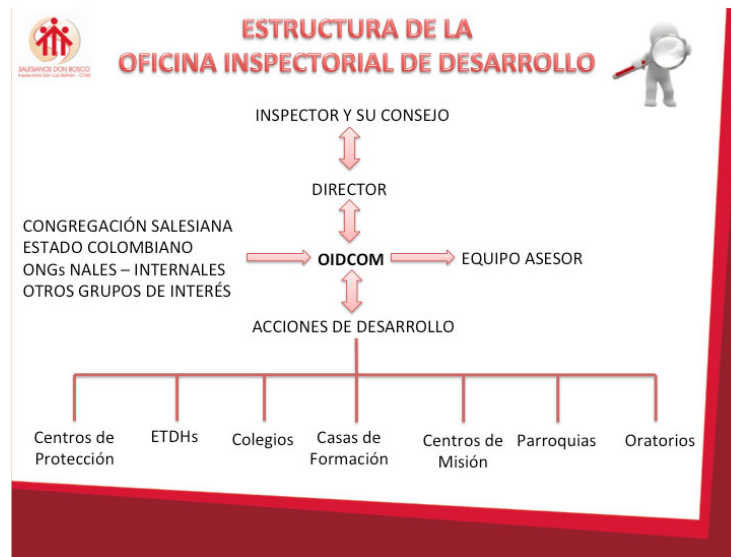


Figura 2. Estructura de la Oficina Inspectorial de Desarrollo

1.3.4 Proyectos gestionados por la Oficina Inspectorial de Desarrollo

La Oficina Inspectorial de Desarrollo entre diciembre del año 2010 y agosto de 2015, ha formulado un total de 61 proyectos así:

En el área de Formación: 27

En el área de Infraestructura: 22

En el área de Alimentación, ayuda humanitaria, recreación: 12

Como proyectos de formación encontramos:

1. Desarrollo de capacidades de OIDCOM, inspectoría SLB de Medellín
2. Apoyo para la formación de líderes Noviciado, Posnoviciado y Teologado
3. Fortalecimiento de la animación y la acción misionera de la Inspectoría Salesiana San Luis Beltrán de Medellín.
4. Apoyo para la formación de 12 seminaristas – Teologado

5. Pactomotor
6. Ministerio Misionero Juvenil de Alabanza, Adoración y Evangelización.
7. Becas seminaristas año 2014.
8. Fortalecimiento formación Condoto.
9. Formación musical Buenaventura
10. Equipamiento y formación para las ETDH COM.
11. Fortalecimiento de la formación técnica prelaboral para jóvenes del Hogar Juvenil Don Bosco de Condoto - Chocó.
12. Fortalecimiento formación técnica Hogar Juvenil Don Bosco – Condoto.
13. Fortalecimiento del Grupo Misión Chocó.
14. Construcción y dotación de nuevas formaciones Técnico - laboral en motos, Electricidad y fortalecimiento del taller de corte y confección para la población Afrodescendiente e Indígena del Centro de Capacitación Don Bosco de Condoto.
15. Formación técnica - laboral y dotación de las aulas taller en Gastronomía y Cocina En los centros de capacitación de Ciudad Don Bosco de Medellín, Don Bosco de Cali y Condoto.
16. Cursos complementarios en Panadería para jóvenes del Centro de Capacitación Don Bosco de Condoto - Chocó. Bosco de Condoto - Chocó.
17. Formación y equipamiento
18. Proyecto de capacitación en oficios para la comunidad vulnerable del barrio Rebolo En la Institución Centro Social Don Bosco – Barranquilla.
19. Fortalecimiento Misión Chocó.
20. Fortalecimiento de la formación técnica prelaboral para jóvenes del Hogar Juvenil

Don Bosco de Condoto – Chocó.

21. Fortalecimiento de la formación técnica prelaboral para jóvenes del Hogar Juvenil

Don Bosco de Condoto – Chocó.

22. Apoyo para la formación seminaristas Teologado.

23. Fortalecimiento de los Centros de formación juvenil de la Inspectoría San Luis

Beltrán para prevención del riesgo de la niñez y juventud vulnerable y víctimas del Conflicto armado del País.

24. Congreso pedagógico de familia salesiana - Colombia “Carisma salesiano y Posconflicto”.

25. “Fortalecimiento del Oratorio de Posnoviciado Salesiano “Felipe Rinaldi”.

26. Salida recreativa, formativa y cultural para los niños, niñas y adolescentes del programa CAE del Centro de Capacitación Don Bosco – Cali.

27. Mejora de la calidad educativa a través de la actualización del aula de sistemas y la formación en nuevas tecnologías de las Escuelas Profesionales Salesianas de Cartagena de Indias-Colombia

Como proyectos de infraestructura encontramos:

1. Proyecto de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano en los Sectores Populares de la Ciudad de Armenia - Construcción de un Centro de Formación Profesional.
2. Arreglo Patio de Juegos - Escuelas Profesionales Salesianas de Cartagena – Colombia.
3. Mejora de la calidad educativa a través de la actualización del aula de sistemas y la

formación en nuevas tecnologías de las Escuelas Profesionales Salesianas.

4. Adecuación de piso del patio cubierto, Hogar de Jesús Adolescente en Buenaventura, Colombia.
5. Dotación De Cocina- Comedor Y Biblioteca Del Hogar Juvenil Don Bosco Ubicado En El Departamento Del Choco Municipio Condoto.
6. Construcción y adecuación de 12 habitaciones para acomodar a los nuevos formandos que llegarán en el 2014.
7. Propuesta de Aguas.
8. Propuesta Salones Buenaventura.
9. Propuestas Minero.
10. Dotación habitaciones Centro de Formación Religiosa del Posnoviciado Salesiano.
11. Construcción y dotación de dos (2) Salones en la Casa de Espiritualidad y Convenciones "Villa de Sales" de Copacabana - Antioquia.
12. Dotación sala de sistemas, cambio de pisos de 6 salones, arreglo techos de salones, en el Instituto San Juan Bosco de Cali.
13. Mantenimiento a los centros de culto y adecuación de piso para reuniones en un Espacio continuo al templo parroquial.
14. Ayuda para construir Capilla en Buenaventura.
15. Adquisición Vehículo para el desplazamiento por los diferentes sectores y Ambientes de la región, transporte de insumos y de los jóvenes del Hogar Juvenil Don Bosco de Condoto.
16. Compra de buseta para facilitar el desplazamiento a las actividades académicas y Acciones pastorales de los 32 jóvenes que se encuentran en la etapa de formación.

17. Cambio de techos en el área de la vivienda y de formación técnica del Hogar Juvenil Don Bosco de Condoto Chocó.
18. Reparación de techos baños de las niñas y adolescentes vulnerables y víctimas del conflicto armado del Hogar Juvenil Don Bosco de Condoto – Chocó.
19. Reparación techo – Parroquia Salesiana San José de Condoto –Chocó.
20. Recuperación del Sistema Eléctrico del Instituto Pedro Justo Berrío para el aseguramiento de la prestación del servicio de los talleres a la población vulnerable y en riesgo.
21. Construcción y dotación de nuevas formaciones técnico laboral en mecánica de motos, electricidad y fortalecimiento de taller de corte y confección para población Afrodescendiente e indígena del centro de capacitación Don Bosco de Condoto – Chocó.
22. Potabilización agua para el servicio de consumo en las instalaciones de la Institución educativa Jesús Adolescente de Buenaventura.

Como proyectos de alimentación y otros, encontramos:

1. Aporte por un año (2012), Programa de subsidio alimenticio para los jóvenes Internos del Hogar Juvenil Don Bosco, Condoto-Chocó, Colombia.
2. Ofrecer asistencia humanitaria a la población desplazada de las ciudades de Condoto, Cali, Popayán, Buenaventura y Medellín.
3. Subsidio alimenticio para los jóvenes internos del Hogar Juvenil Don Bosco de Condoto – Chocó.
4. “Subsidio alimenticio para los jóvenes internos del Hogar San Juan Bosco de

Armenia – Quindío por el año 2013”.

5. “Subsidio refrigerios niños, niñas y adolescentes del Hogar de Jesús Adolescente en Buenaventura”.
6. "Subsidio alimenticio para los jóvenes internos del Hogar Juvenil Don Bosco de Condoto – Chocó.
7. Subsidio alimenticio para los jóvenes internos del Hogar Juvenil Don Bosco de Condoto – Chocó.
8. Subsidio de alimentación para los jóvenes del Hogar Juvenil Don Bosco de Condoto - Chocó.
9. Fortalecimiento del servicio de atención a población vulnerable juvenil en las obras de la Inspectoría a través de los Oratorios festivos sabatinos y dominicales.
10. Subsidio alimenticio año 2015 para los jóvenes internos del Hogar San Juan Bosco de Armenia – Quindío.
11. Subsidio de almuerzo para los niños, niñas y adolescentes del Hogar de Jesús Adolescente en Buenaventura.
12. “Subsidio alimenticio por un año para los jóvenes internos del Hogar Juvenil Don Bosco de Condoto – Chocó.

Capítulo 2

Juventud, servidores e institución

Las oficinas de desarrollo en el ámbito local se correlacionan con la Oficina Inspectorial de Desarrollo, para efectos del análisis de caso empresarial, se ha seleccionado la ONG Ciudad Don Bosco, que tiene una de estas oficinas de desarrollo local. En este capítulo se hace el análisis de la entrevista y las encuestas aplicadas a jóvenes beneficiarios de los proyectos en Ciudad Don Bosco, a funcionarios que coordinan programas y gestiones de Ciudad Don Bosco y a funcionarios de la Oficina local e Inspectorial de Desarrollo. Los modelos de las encuestas y entrevistas aplicados se pueden relacionar en los apéndices, con transcripción de las respuestas y se ubican de la siguiente manera: apéndice A: encuesta oficinas de desarrollo, apéndice B: encuesta a coordinadores, apéndice C: encuesta jóvenes, apéndice D: entrevista joven, apéndice E: formatos en blanco.

2.1 Categorización

A continuación se presenta el análisis de las encuestas y la entrevista, organizado por categorías, para lograr establecer correlaciones y fundamentar la estructuración de elementos planteados en la pregunta de investigación.

Categorías: Desarrollo, Contexto Colombia hoy, Ciudad Don Bosco en Medellín, Proyectos, Jóvenes, Participación, Programas.

2.1.1 Categoría Desarrollo

Encontramos conceptos de desarrollo alrededor de: capacidades, conjunto de procesos que se conectan, que determinan sostenibilidad y aseguran bienestar social, avance eficiente de los procesos misionales, manera de garantizar procesos humanos, sociales, administrativos y académicos, por medio de un trabajo en red que analiza y reflexiona la cultura, las nuevas realidades de la población, del mercado, de la política, de la economía, un desarrollo humano que busca el bienestar de todos los que participan de esta misión a partir de la articulación con las dimensiones económicas, sociales, laborales, académicas.

Las Oficinas de Desarrollo son descritas por su personal, como núcleo de coordinación de las acciones de desarrollo y se incluye desde ellas otros procesos como Calidad, procesos administrativos y Comités.

Algunos de los encuestados, asocian las oficinas de desarrollo con “Desarrollo Humano”, como la oficina en la que se enfatiza el apoyo al Bienestar laboral y las oportunidades de fortalecer el talento humano de la institución, contratación de personal y manejo del mismo.

Entre los coordinadores, se expresa falta de socialización de las oficinas, se desconoce la estructuración de la oficina de Desarrollo a nivel Inspectorial, aunque se percibe articulación desde el SGC de la obra a la Inspectoría y se considera que ésta se enfatiza hacia el Seguimiento y Control de los procesos y los convenios con otras entidades a nivel nacional e internacional desde la proyección de la comunidad Salesiana en el medio.

Algunos dueños de gestión conocen la estructura de las oficinas de Desarrollo, basadas en el proceso de redes, con un equipo de personas que integran las acciones de cooperación y relaciones interinstitucionales de las obras en la provincia, posibilitando alianzas para proyectos

que benefician los diferentes procesos de las obras y sus necesidades. Así mismo, presentan mayor conocimiento de la estructura organizacional de la gestión para el desarrollo, definiéndolo como un espacio de acción del proceso directivo donde confluyen las gestiones de Proyectos, Calidad, continuidad de negocio y los procesos de planeación institucional, para el sostenimiento y desarrollo de los diferentes programas por medio de convenios y gestión interinstitucional a nivel municipal, gubernamental, nacional e internacional con la consecución de recursos y procesos de redes que garantizan un desarrollo articulado y basado en las necesidades institucionales.

2.1.2 Categoría Contexto de Colombia hoy

Desde la Oficinas de Desarrollo Inspectorial, se percibe el Contexto de Colombia hoy, de acuerdo al contexto y realidad de cada sector y obra en los que se insertan para la prestación del servicio educativo, sus necesidades y limitaciones, las posibilidades o ausencia de apoyo de las organizaciones estatales, y desde la Oficina de desarrollo de Ciudad Don Bosco, se percibe desde el mismo “Core” de la misión, desde la estructura socio-económica y cultural de la que hacen parte los niños y jóvenes más pobres y desfavorecidos de la ciudad y desde la posición macroeconómica del país que lo convierten en destino o no de ayuda internacional, como una de las principales fuentes de financiación de la actividad dentro de la institución.

Los Jóvenes perciben la situación actual del país, desde dos perspectivas: una un tanto crítica ya que los corruptos o personas de poder (el presidente y los que van detrás de él) se aprovechan de los ciudadanos y les quitan plata y los envuelven en muchas mentiras. Que se han visto proyectos y cosas chéveres en Colombia ¡sí! Pero estas mismas se realizan para tapar una “cagada” de los mismos. La situación de Colombia es cada día un poco más dura, no muy

confortante; decepcionante... es una realidad sumida en desgracia y guerra, en decadencia y constancia perdida, con la economía y mala política y el trabajo y el problema con Venezuela, un poco más destruida porque cada vez hay mucho más vandalismo, aún hay mucha violencia, pobreza en los pueblos o casas; políticos corruptos y gente que sólo quiere hacer el mal, niños en las calles, algunos llevados por las drogas, familias destrozadas, desplazadas de sus hogares, guerras en los barrios, en los pueblos, fronteras invisibles, políticas corruptas, engaños hacia el pueblo, justicias injustas, pobreza en los municipios devorados por el capital y desolación en las familias, narcotráfico, corrupción, se invierte más en guerra que en educación, etc. (lado malo) Se le está aportando mucho al estudio pero la intolerancia no deja. Colombia está en un estado de discriminación con los más necesitados.

Y otra perspectiva en términos de: Una realidad muy fea y buena a la vez. No todos pensamos lo mismo, Colombia es un país loco en diversidades, ha cambiado su violencia por convivencia, aunque se vea violencia, se han venido haciendo procesos para disminuirla, porque hay cosas que enriquecen la mente de las personas y así alejan malos pensamientos. Un poco más de oportunidades, un poco más de instituciones educativas, más apoyo a los jóvenes (lado bueno), La realidad del país puede mejorar mucho siempre y cuando todos tengan disposición y ganas en ella. Pienso que esta realidad aunque es un poco mediocre se puede cambiar con disciplina.

El joven entrevistado percibe dos realidades: desde Ciudad Don Bosco y desde Medellín, nombrando a Medellín como afuera, donde no hay oportunidades en contraste con Ciudad Don Bosco donde se puede estudiar, adquirir una técnica y trabajar.

2.1.3 Categoría Percepción de Ciudad Don Bosco en Medellín

Ciudad Don Bosco se percibe en Medellín Hoy como una organización en crecimiento e incluyente, donde se empodera cada día de las diferentes realidades de ciudad y favorece el análisis interinstitucional, un punto de referencia para la ciudad, una potencia en atención a la niñez, adolescencia y juventud, una institución que presta servicios de calidad (no solo por el hecho de estar certificada) que sigue luchando por responder a los requisitos civiles sin dejar perder el tinte característico del apostolado salesiano, una obra única en la ciudad, por la diversidad de sectores que confluyen en una misma institución y las oportunidades educativas, sociales familiares y de desarrollo humano que se le brinda a la población atendida, Esto lo hace con equipo muy competente de educadores, psicólogos, trabajadores sociales, nutricionistas, personal salud y un grupo de religiosos salesianos que lideran todo el proceso con una extraordinaria dedicación y competencia que refleja el carisma salesiano.

Simultáneamente se encuentran observaciones en referencia a que aún estamos atrás dentro de la proyección social y es necesario visionar la magnitud de la misión y el trabajo que se realiza a nivel local e inclusive nacional y que pese a los grandes y significativos avances de la organización, alcanzados de manera exponencial en el último periodo, se puede anotar que aun la obra es desconocida para la ciudad, aun los sectores productivos y las mismas agendas públicas de los municipios del área metropolitana no contemplan la obra como un socio fuerte que coadyuve y se articule a la definición e intervención de líneas estratégicas desde las ofertas misionales que se manejan, aún es notable la carencia de un mercadeo social y una difusión mediática de la obra en la ciudad.

2.1.4 Categoría Proyectos

En las oficinas de desarrollo, se conceptualiza como Proyectos, una parte de las acciones de desarrollo de la oficina, con el propósito de cubrir una necesidad o apoyar el fortalecimiento de capacidad en una o diversas obras y servicios para llevar a delante la misión encomendada, como un conjunto de Actividades basadas en una necesidad o problemática específica para la consecución de recursos que permitan la solución de estas o el mejoramiento continuo de la obra.

Los Coordinadores definen proyectos como los planes que la obra asume buscando suplir una necesidad específica de tal manera que pueda distinguirse de las demás obras de la inspección o las que ofrecen los mismos servicios a nivel municipal o nacional, estrategias direccionadas con el fin de promover los avances de la obra y mejorar la sostenibilidad de la misma, de buscar recursos que permitan la continuidad de los programas, el fortalecimiento de la misión en el tiempo, una forma de posicionar la institución en los ámbitos formativo, social, de protección y laboral, una forma de dar respuesta a las necesidades específicas de la población atendida en los diversos programas de la obra, sirven para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, como un proceso de cambio en la cultura organizacional, promueve el análisis de la realidad o el contexto, permite identificar, formular, ejecutar y evaluar.

Ante la pregunta por quiénes definen los proyectos a gestionar y con qué criterios lo hacen, en la oficina Inspectorial se hace a través de su director, quien lleva ante el Inspector y su consejo, según la prioridad de la necesidad y su conveniencia las propuestas para su aprobación. En Ciudad Don Bosco, los define la Dirección de la organización, en consenso con su coordinador de proyectos y Ecónomo, y en algunos casos con la dirección Inspectorial, se encarga de avalar la estructuración y desarrollo de los proyectos teniendo en cuenta su viabilidad financiera y su transversalidad con la misión de la obra salesiana.

Algunos coordinadores dicen que desde Gestión para el Desarrollo, que son las oficinas de desarrollo las encargadas de definir los proyectos, otros que el Consejo de Calidad, y que los equipos de trabajo y las diferentes coordinaciones brindan ideas, como grupo de laicos comprometidos que conocen muy bien la misión salesiana y las necesidades de cada una de las obras. A nivel Inspectorial algunos dicen no conocer la dinámica, otros que los definen desde la Oficina de Desarrollo Inspectorial OIDCOM, el ecónomo Inspectorial, los representantes de las obras y finalmente el provincial con su respectivo consejo Inspectorial. En Ciudad Don Bosco, expresan que es el padre director quien en compañía de su consejo local determina la viabilidad de los proyectos que se pueden ejecutar con la previa asesoría de un grupo de trabajo y posteriormente de le delega esta tarea a los dueños de proceso.

Uno de los encuestados, nombrándolo como inferencia personal y subjetiva, expresa que aún estamos en un proceso de implementación y apropiación, en donde se carece de un modelo que permita la formulación, el seguimiento y evaluación viable, factible y sostenible para los proyectos. Es necesario un procedimiento interno como gestión.

Se considera que la sostenibilidad de los proyectos se mide de acuerdo con la pertinencia del mismo, con las alternativas productivas planificadas para ser generadas con su ejecución, con el seguimiento por parte de los equipos ejecutores, con indicadores de seguimiento a los resultados del cumplimiento de los objetivos y su respectiva proyección presupuestal para un correcto desarrollo e implementación del mismo.

Los coordinadores dicen que la sostenibilidad de un proyecto se mide desde los indicadores de impacto que se puedan evaluar mediante evaluación ex – post, seguimiento periódico y las acciones que den cuenta de la implementación, ejecución, avances y metas del mismo a la

población beneficiaria. Otra forma, para evaluar la sostenibilidad es revisar el alcance de los objetivos propuestos en el proyecto.

Uno de los encuestados considera que en Ciudad Don Bosco, aún no tenemos elementos institucionales para la medición de la sostenibilidad, aun nos hace falta comprender los enfoques de desarrollo sostenible y desarrollo humano en los planteamientos institucionales. Esto anterior es fundamental para una comprensión que lleve a valorar la sostenibilidad.

Los encuestados de las oficinas de desarrollo, denominan Cooperación a todas las posibles acciones estratégicas que permitan llevar a cabo una capacidad o un proyecto, es la ayuda permanente en términos nominales o en especie para el alcance de los objetivos propuestos en el corto, mediano y largo plazo. Esto es apoyado por diferentes estructuras a nivel nacional e internacional que determinan montos y resultados esperados para un buen desarrollo sostenible. Los coordinadores definen cooperación desde diversas perspectivas, una centrada en el protagonismo que cada uno de los “co-equiperos” asume para llevar a cabo un proyecto, responsabilizándose de una etapa específica aportando a las de más para la consecución de los objetivos que plantea cualquier proyecto; y otra desde las formas por las cuales se recibe apoyo humano o económico de benefactores internacionales y nacionales, de individuos u organizaciones que aportan y se suman a la misión de Ciudad Don Bosco desde la transferencia de recursos financieros, el apoyo técnico y el voluntario, para el desarrollo de la misión de la obra, es una estrategia de fortalecimiento en red que posibilita alianzas y en muchos casos se convierte en experiencias significativas .

Se hace la precisión de que pese a que Colombia ya no es objeto de intervención desde la cooperación por configurarse como una economía emergente, aún por temas del postconflicto y

por las procuras salesianas en Europa y Estados Unidos, se captan significativos aportes de la cooperación.

La relación de los Proyectos gestionados por las Oficinas de Desarrollo con la atención a los jóvenes en riesgo en su Obra salesiana, se establece desde la planificación de los proyectos que tienen entre sus objetivos principales favorecer esta porción de población destinataria privilegiada como parte de la opción preferencial del Proyecto Orgánico Inspectorial.

Se considera que existe una relación de directa proporcionalidad, debido a que las necesidades o problemáticas descritas en la estructuración de los proyectos esta referenciada en la población atendida en la Obra Salesiana y la proyección de los futuros beneficiarios de los diferentes programas ofrecidos.

Los coordinadores expresan que los Proyectos gestionados por las Oficinas de Desarrollo se relacionan con la atención a los jóvenes en riesgo, en la unificación de los criterios del SGC y la plataforma estratégica, conservando intacto la misión del carisma: “Evangelizar educando y educar evangelizando” en una relación directa de todas las gestiones con el trabajo que se realiza en los diversos sectores, por ejemplo la atención en procesos de formación integral a los aprendices en la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano ETDH, ha tenido de manera histórica una total dependencia con los procesos de proyectos y cooperación desde convenios nacionales y los aportes de la cooperación internacional para la dotación de tecnología. Los proyectos gestionados han permitido también, la continuidad de la Institución Educativa a lo largo de estos años ya que los aportes de las entidades estatales no alcanzan a cubrir todos los gastos ni a solucionar todos los problemas.

Se considera que la relación entre Proyectos gestionados por las Oficinas de Desarrollo y la atención a los jóvenes en riesgo, se da a partir de las diferentes necesidades culturales y de

procesos, enmarcado en las realidades en cuanto a nuestros destinatarios en la realidad del conflicto y las violencias de nuestro país, ya que desde allí se repiensa Ciudad Don Bosco y las obras de la inspección, dando respuesta salesiana, humana, espiritual y social a estos contextos. También se relacionan con la articulación en la gestión de nuevos proyectos con entidades que desean apoyar esta realidad a nivel internacional y no solo es para Ciudad Don Bosco sino que se expande a todas las obras que desde su pertinencia están vinculadas a estas realidades.

Frente a la pregunta por la relación entre las metas establecidas en el proyecto de vida de los jóvenes con los Proyectos gestionados por la Oficinas de Desarrollo, se encuentran apreciaciones como que aún no se hace visible este aspecto, que en realidad se enfatiza más la consecución de metas a nivel personal (de los beneficiarios) para satisfacer las necesidades propias de cada uno, más que responder a las metas de los proyectos gestionados por las oficinas de desarrollo de la inspección y de la obra, se considera que la relación debería ser más estrecha, pero se perciben las gestiones de protección aparte de las gestiones de las oficinas de proyectos. Desde la inspección aún no se percibe relación o afectación a los procesos aparte de las gestiones de innovación que por el momento han cesado en la gestión.

Otros consideran que las metas se relacionan por medio del proceso en su mayoría de inserción laboral donde Ciudad Don Bosco y la Inspección por medio de sus ETDH posibilitan que los destinatarios que llegan a este culmen formativo, continúen con su programa vital en otro escenario que es la empresa. Se realizan acciones de articulación interinstitucionales con otras ONG y el sector productivo para el mejoramiento de los perfiles y las competencias humanas y técnicas de los aprendices. Desde la Inspección se considera que hay un direccionamiento hacia la misión y el trabajo con los jóvenes, por ende los proyectos responden a los requerimientos legales y a las necesidades propias de cada obra.

Dada la asimilación realizada de las Oficinas de desarrollo con la de Desarrollo Humano, uno de los encuestados expresó que la oficina de Desarrollo en Ciudad Don Bosco ha enfatizado su labor hacia el personal más que a los beneficiarios de la obra.

En referencia a si el Programa que se coordina ha participado en el diseño, realización y/o evaluación de algún Proyecto en Ciudad Don Bosco, dos de los coordinadores encuestados responden que no han participado, uno hace mención de los denominados proyectos Institucionales, que son los de obligatorio cumplimiento en la labor educativa, en la Institución Educativa Ciudad Don Bosco, se participa de los procesos de diseño, evaluación de su plan de estudios y proyectos obligatorios, se han vinculado docentes en la construcción del Modelo Pedagógico y en un proyecto de Investigación con la Universidad de San Buenaventura y Bienestar Estudiantil. La ETDH menciona sus múltiples convenios con el SENA y otras entidades públicas y privadas desde el año 2004 a la fecha. La gestión Protección-Prevención, hace mención al proyecto EMAUS, el de Crecer con Dignidad para Derecho a Soñar, Proyecto de prevención al reclutamiento de UNITAR, The Roméo Dallaire- Child Soldiers initiative, proyecto de sistematización de la experiencia del Centro de Atención Especializada CAE Construyendo Sueños con la Organización Internacional de Migraciones.

2.1.5 Categoría Jóvenes

En la categoría jóvenes, frente a la pregunta por el conocimiento de las necesidades de los jóvenes en riesgo que ingresan a las instituciones de protección y educación para el trabajo y el desarrollo humano de la comunidad salesiana y por la gestión realizada con ese conocimiento, La Oficina de Desarrollo Inspectorial dice que Sí hay conocimiento, ya que está en permanente contacto con las obras que sirven a este propósito y recibe de ellas las necesidades para realizar

la gestión pertinente. La oficina de Desarrollo de Ciudad Don Bosco dice que propone una caracterización de la población en riesgo y sus principales necesidades para darles tratamiento y que con base en esto, se procede a una estructuración clara y asequible de los proyectos a ser implementados.

Ante la pregunta por si Conocen las necesidades de los jóvenes que ingresan al Programa que coordinan y qué gestión realizan con ese conocimiento, uno de los coordinadores expresó no conocer todos los perfiles de sus beneficiarios, pero que básicamente tienen necesidades educativas, de reconocimiento (en la familia la mayoría de los casos, son una persona más en una casa), de participación y de identidad (no en tanto a documentación sino a la pertenencia a algo), y que se ha tenido en cuenta el espacio de participación de la familia, sin embargo esta dimensión ha dejado mucha inconformidad debido a que en la mayoría de los casos se desentienden de los procesos de sus hijos y las estrategias que implementa el programa para vincularlos de una mejor manera no han dado los resultados esperados.

La Institución Educativa Ciudad Don Bosco dice que presentan una gran desmotivación para el estudio, altos índices de repitencia, desertores del sistema escolar, casi ningún acompañamiento por parte de sus familias, altos índices de intolerancia y violencia y situación de consumo de sustancias psicoactivas y que las necesidades son evidenciadas a través del trabajo con los equipos psicosociales, el equipo docente y directivo, el equipo de apoyo de la Unidad de Atención Integral y Escuelas para la Vida de Secretaría de Educación de Medellín y la Psicóloga de la Secretaría de Salud de Medellín.

La gestión Protección-Prevención, expresa que las realidades de los destinatarios son cambiantes y eso genera permanente actualización y que la gestión de conocimiento es el Plan de Atención Integral PAI, los protocolos, red de protección y prevención, Opción preferencial a

nivel interno e Inspectorial, encuentros con diferentes actores académicos, institucionales como son las mesas de resiliencia de la facultad de salud pública de la Universidad de Antioquia, de infancia y adolescencia de la Gobernación de Antioquia, de niñez de la Federación Antioqueña de ONG: FAONG, la mesa interinstitucional de Antioquia y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF.

En el programa derecho a soñar se tiene una sistematización del proceso de atención y finalmente el CAE que está en el camino de tener su sistematización de la experiencia.

La ETDH considera que aún desde fuentes muy precarias se identifican necesidades asociadas al bienestar es fundamental hacer un profundo análisis que caracterice la población para que desde las acciones directas de la ETDH complementar y hacer más integral el proceso de formación.

Como punto de partida se trabaja en la consolidación del área de bienestar al aprendiz la cual tendrá tres líneas de intervención desde la participación y liderazgo, la articulación de los procesos de formación en clave de una propuesta pastoral orientada al fortalecimiento de capacidades de desarrollo humano y una apertura redes interinstitucionales y agendas públicas.

Los servidores y su visión de la configuración de los proyectos, son considerados desde las Oficinas de Desarrollo dicen que sí conocen lo que piensan los beneficiarios acerca del funcionamiento de los actuales programas a través de los resultados de los proyectos ejecutados por las diversas obras que se registran en los informes presentados a la oficina y ésta a su vez a los cooperantes estratégicos para continuar posibilitando nuevas gestiones. Igualmente con el contacto directo con las obras, en las visitas, entrevistas espontaneas con los beneficiarios, auditorías y demás y en Ciudad Don Bosco se realiza una encuesta de satisfacción a los beneficiarios y su respectivo análisis es insumo para determinar los objetivos a Desarrollar.

En este sentido dicen también que sí conocen los intereses de los jóvenes, sus metas en el proyecto de vida y cómo se relacionan con los Proyectos gestionados por la Oficina a través de los informes generados por las oficinas de intermediación laboral que reportan a la oficina el seguimiento a egresados y posibles acciones para su empleabilidad y mediante la encuesta de necesidades y expectativas de los Jóvenes.

Los coordinadores, ante la pregunta por si conocen lo que piensan los beneficiarios acerca del funcionamiento de los actuales programas y la gestión de ese conocimiento, expresaron que en la I.E. Ciudad Don Bosco, La Gestión Académica ha adelantado encuestas de satisfacción y evaluación del currículo, por medio de las cuales se han detectado situaciones que puede potenciar el mejoramiento en la prestación del servicio. Estas encuestas han servido de insumo para la Validación del Diseño, además se han hecho reuniones con grupos de estudiantes las cuales posteriormente son socializadas con el equipo docente en busca de mejorar la calidad en el desarrollo del currículo y en el ejercicio del rol docente. Las evaluaciones docentes y las de satisfacción de los beneficiarios son insumos para el proceso de evaluación de la gestión. Los beneficiarios se quejan a veces de la forma de ejercer la autoridad y de la forma de explicar de algunos docentes, hay también quejas de que en ocasiones no los escuchan. En general sienten cercanos e interesados en sus vidas a los docentes y directivos. Algunos manifiestan mucha despreocupación por la parte formativa. Se atienden las quejas y tratamos de conciliar y de llegar a acuerdos. Escuchamos tanto a los estudiantes como a los docentes. Hacemos intervenciones conjuntas con padres de familia y con equipos psicosociales cuando es del caso. Socializamos y aplicamos el Pacto de Convivencia y seguimos el debido proceso.

Los destinatarios de la protección y prevención han asimilado cada día la importancia de este sector y todo lo que conlleva la articulación con el ICBF, ellos mismos han analizado en su gran

mayoría y de acuerdo a su proceso lo que significa estar en medida de protección y en Ciudad Don Bosco, se realizan conversatorios llamados buenas noches, buenas tardes o buenos días donde se les da a conocer los procesos administrativos que se tienen con el ICBF y también a nivel interno de Ciudad Don Bosco, generando mayor sensibilización de los beneficios legales y de proceso formativo.

Los seminternos, reconocen y sienten agrado por lo que plantea la obra desde la dimensión salesiana, pero presentan inconformidad con el componente ICBF. Este aspecto no les resulta significativo y en algunos casos es hasta tedioso. Frente a este planteamiento se motiva constantemente a los jóvenes a que participen en la construcción de nuevas estrategias que permitan sintetizar lo carismático y lo estatal de tal manera que puedan encontrar un punto de equilibrio que sea provechoso para todos en el que la duración de la jornada resulte más amena.

La Oficina de desarrollo Inspectorial dice que sí conocen la información de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes NNAJ y sus familias, elaborada por los equipos interdisciplinarios de los Programas y sectores a través de los informes generados por los equipos psicosociales que reportan a la oficina el seguimiento a las acciones realizadas con los beneficiarios dentro de la ejecución de los proyectos y que conoce el porcentaje de beneficiarios que se desempeñan en los sectores para los cuales fueron capacitados porque se cuenta con el reporte generado por la plataforma web de ETDH, de aquellas obras que siguen la directriz Inspectorial.

La oficina de desarrollo de Ciudad Don Bosco dice que la información de los NNAJ y sus familias, elaborada por los equipos interdisciplinarios de los Programas y sectores, no ingresa directamente a dicha oficina, pero se puede obtenerla de la mano de la Coordinación de protección y de la Dirección y que la información sobre el porcentaje de beneficiarios que se desempeñan en los sectores para los cuales fueron capacitados, puede tenerla por medio de la

Oficina de Intermediación laboral, donde se obtienen los porcentajes de colocación laboral o contratos de aprendizaje en cada sector de formación, y este insumo sirve a la oficina de Desarrollo y proyectos para proyectar su capacidad de negociación en proyectos que demanden formación y contratos laborales para los jóvenes de Ciudad Don Bosco.

Los coordinadores dijeron que con la información de los NNAJ y sus familias, elaborada por los equipos interdisciplinarios del Programa que coordinan, realizan como gestión de conocimiento, en la ETDH, análisis de pertinencia y reformulación de los diseños curriculares. En la I.E. Ciudad Don Bosco Hacemos intervenciones y seguimientos conjuntos, control de los casos que presentan mayor dificultad, consultamos las familias o en su defecto los equipos interdisciplinarios de los estudiantes, involucramos las familias en el seguimiento, en las acciones pedagógicas y en la responsabilidad frente al alcance de los objetivos de aprendizaje, posteriormente se busca que estas líneas de acción sean perdurables en el tiempo de tal manera que se integren a ellas las distintas dimensiones (sociofamiliares) de los beneficiarios. En Protección-Prevención, la identificación de los factores de riesgo de tal manera que se establezcan líneas de acción interdisciplinaria que lleven a la mitigación total de éstos, se gestiona en primer lugar un reintegro a la familia ya que es su primera institución formativa y de proyecto de vida, se gestiona, formación académica, formación técnica, inserción laboral, a nivel de salud, recreación, lúdica, trabajo en red con entidades que posibilitan la participación y protagonismo juvenil, espiritualidad juvenil salesiana, atención interdisciplinaria.

En referencia a la información sobre el porcentaje de beneficiarios que se desempeñan en los sectores para los cuales fueron capacitados, los Coordinadores expresaron en la gestión Protección-Prevención, No conocer esa información en su totalidad, que lamentablemente estos datos no son tenidos en cuenta, que resulta más significativo el dato de los egresos por

cumplimiento de objetivo. Sin embargo, cuando se están desempeñando en los sectores que fueron capacitados y continúan vinculados al programa se realizan los respectivos seguimientos, pero cuando egresan de la modalidad pasan a ser solamente un dato de estadística.

En la Institución Educativa el seguimiento a los beneficiarios y egresos es mínimo y esto se ha evidenciado en los procesos de autoevaluación desde el área de convivencia. Aún este proceso se encuentra en inexistencia. Se han planteado algunas alternativas para fortalecer este aspecto, pero no han tenido la respuesta esperada ya que se ha visto una gran desvinculación posterior al egreso de la misma.

El dueño de la gestión I.E. Ciudad Don Bosco dice que Un 90% de los egresados como bachilleres de la Institución Educativa Ciudad Don Bosco se vincula a los programas de Formación para el Trabajo y Desarrollo Humano en la misma Institución y que Tienen conocimiento de su desempeño mientras permanecen en Ciudad Don Bosco pero no tienen estadísticas consolidadas, ni se hace seguimiento posterior.

En la ETDH si, desde la intermediación laboral se manejan dichas cifras, sin embargo se proyecta mejorar el proceso para la consolidación de un sistema de información desde la plataforma. Con ese conocimiento se definen también evaluaciones de pertinencia frente a la demanda de la oferta académica de la ETDH.

Los jóvenes encuestados, expresaron que sus necesidades al ingresar a Ciudad Don Bosco eran: estudio, protección, un lugar de vivienda, Querer estudiar, salud, tener una buena nutrición, un techo, apoyo moral, hogar estable que me brindara todo lo que debe tener un joven, hacer un Taller para poder ser una mejor persona en adelante, mejorar mis actitudes de adolescente como aprender a respetar a los mayores y a obedecer las reglas, acompañamiento, apoyo psicosocial, dónde estar, una vía adecuada en el camino de la vida, contar con personas que valieran la pena,

salir con una profesión y graduado, cambiar mi forma de ver la sociedad, de actuar y expresar y claro está, ser formado como persona de valores y principios.

Joven entrevistado: Eh, en las condiciones en las que ingrese a Ciudad Don Bosco, fue por medida de protección, y vulnera..., y derechos ¡eh! ¿Cómo es?, vulnerabilidad de derechos, qué es, o restablecimiento de derechos, ¿creo?... ¡Sí!, restablecimiento de derechos y protección.

Como necesidades hoy, los jóvenes encuestados expresaron:

Apoyo, aprender, terminar el estudio con buenas calificaciones, terminar el Taller correctamente para el futuro laboral, mostrarle al mundo lo que se me ha enseñado y he aprendido en Ciudad Don Bosco, empezar a trabajar (prácticas) y ayudar en mi casa, ahorrar algún dinero para los estudios y claro, darme gusto, hacer una carrera, comenzar el proyecto laboral, lograr trascender mis opiniones y puntos de vista claros y concisos,

Algunos expresaron tener muy pocas o ninguna necesidad hoy, uno de ellos expresó que por el momento está bien gracias a mi Dios, que ya todo está recuperado.

Como motivos de ingreso a Ciudad Don Bosco aparecen: vulneración de derechos, amenaza por parte de grupos armados, Muerte de padres y por estar solo, maltrato infantil, demanda de desaparición, problemas con la familia, ausencia de un hogar, un hogar más digno al que vivía, estaba trabajando en el centro y eso no es lo que un niño de 10 años debe hacer, la condición sexual, mal comportamiento, estaba “solo”, no tenía quién me acompañara, (o al menos en la noche), había sido abandonado, en los hogares sustitutos en los que estuve anteriormente, no supe valorar las oportunidades que me dieron, era grosero, irresponsable con mis deberes y en última instancia empecé a evadirme del hogar, mi familia no brindaba los aspectos necesarios para mi formación como joven, así que acudí a Ciudad Don Bosco por medio de Bienestar familiar.

Joven Entrevistado: Yo ingreso a Ciudad Don Bosco por la pérdida de mis papas y de mi tía, quien eran cabeza de familia de cinco personas, pues éramos cinco jóvenes, entonces fallece mi mamá, fallece mi tía y los cinco quedamos solos, y cuando ellos fallecen todos somos menores de edad.

La ruta que se utilizó para yo ingresar, fue por medio de la institución en la que yo estudiaba, que se llamaba ‘Combos’, que tenía convenio con el ICBF, y desde allá el ICBF me envió a la personería de Medellín, y desde la personería me asignaron un abogado y el abogado me remitió a defensoría y entonces desde allá la defensora hizo todo el trámite.

¿Y por qué especialmente Ciudad Don Bosco? Porque cuando yo estaba en entrevista con la abogada, ella dijo que yo no tenía el perfil, porque principalmente cuando alguien ingresa a un internado debe pasar primero por transición, algo así, y ella dijo que yo tenía el perfil para ingresar a un internado de transición, entonces llamaron a ‘John Albeiro’ quien estuvo interno, y él ahora es el coordinador de allá de la Personería, y eso hicieron que mana de llamadas, y John Albeiro se comunica acá y me asignaron el cupo.

La mayor parte de los encuestados considera que las condiciones de su ingreso han cambiado porque tienen la vivienda, alimentación, la ropa, salud, educación y media técnica, tienen oportunidades y cambios como persona, en Ciudad Don Bosco ven un futuro para la vida; Ciudad Don Bosco se ha convertido en su hogar, tienen apoyo y pueden contar con alguien para contarle sus problemas, uno de ellos expresa que mientras estaba interno, la madre fue organizando la casa y ahora como Seminterno se siente más seguro y estable con lo que tiene. Para algunos, ha cambiado un poco porque ya no tienen tantos problemas familiares.

Uno de los encuestados respondió que No han cambiado, porque su camino a recorrer simplemente lo tiene que forjar con sus méritos, dice que Ciudad Don Bosco le brinda las opciones, y que él tiene que elegir la conveniente a su proceso y anexarlo a su meta a lograr.

Las metas que se proponen en su proyecto de vida son:

Ser un gran artista y un ejemplo de vida, salir con un título universitario y trabajar el él, tener su propia casa y conformar una familia, terminar el estudio, el taller y seguir vinculado en una empresa y allí ir trabajando y pagar estudiar en la Universidad.

La mayor parte expresa querer entrar en la Universidad y estudiar idiomas, filosofía, medicina forense, ingeniería, psicología, comunicación social, ser políglota o cirujano, un gran enfermero profesional y tener una estabilidad.

Para otros es: tener casa conseguir esposa y por último, tener familia, tener más conocimiento, tener un trabajo digno y ayudar a mi familia y demás gente de mi entorno, salir con una familia y ser arquero profesional y vivir feliz, romper cadenas y sacar a mi familia adelante e igualmente disfrutar la vida y aprovechar las oportunidades que se me presenten

Los encuestados piensan que Ser Joven es ser una generación nueva de pensamientos, una etapa en la que se ve cómo será nuestro futuro, vivir con calma las adversidades de la vida y tener una vida con armonía y responsabilidad, ser un visionario lleno de incógnitas e ideales, la etapa de la vida de un ser humano donde empieza a percibir mejor el mundo, donde se da cuenta de las cosas que tiene que hacer próximamente. Es una etapa muy divertida donde hacemos cosas experimentales, claro, también hay momentos duros, pero es aquí donde nos ponemos firmes, vivir, disfrutar y hacer todo lo que en un futuro no debo hacer, ser uno mismo, es ser una persona joven con sueños, con rebeldía y abierto hacia las cosas no tan normales, vivir cada momento de la vida al máximo, dar un paso porque dejamos muchas cosas atrás como jugar,

querer ser grandes para crecer y querer lo mejor para nosotros pero sin gran cantidad de esfuerzo, es el momento principal en el que defino quién soy y qué quiero hacer, descubrir, aprender, sufrir, comienzo de mi sentido de vida, aprovechar todas las cosas que le dan a uno y ser muy feliz, ser joven abarca básicamente lo que es la alegría, tiempo de experimentación hacia un nuevo mundo o el concepto del mismo, tiene que ver con la virtud de compartir y ser compartido.

Joven Entrevistado: Ser joven no es fácil, porque, igual cuando uno es joven uno tiene muchas dificultades, y uno entra a una edad donde entra a ser, o donde uno llega a decisiones, llega a tomar decisiones, como si me gusta, no me gusta, quiero ser así, no quiero ser así, entonces, eh, yo digo que ser joven, igual, es aprender de la vida, pues todos, niños, jóvenes, adultos, de la tercera edad - me imagino- todos estamos en aprendizaje y uno como joven es donde está más en aprendizaje.

Ser Joven en Ciudad Don Bosco para los encuestados es: alguien que consiguió una nueva familia, es aprovechar las oportunidades en una edad muy corta, es ser el futuro, es un privilegio, donde encuentra todo tipo de ayudas, actividades y procesos, ser joven en Ciudad Don Bosco es estar con los amigos brindando felicidad, es aprovechar las oportunidades para ser un profesional, es tener oportunidad de trabajar, de estudiar y de hacer su proyecto de vida, es ser una persona amable, respetuosa, y colaboradora con las personas que lo necesitan, la oportunidad para salir adelante con unas bases más firmes, es tener un apoyo que me ayude a descubrir cosas cotidianas, es para que nos respeten y que nos escuchan y que aprendamos a vivir, es simplemente ser un muchacho que quiere salir adelante (válgase la redundancia) de caminos que probablemente no le ayudarán a construir un futuro sano y confiable al cual tú en un futuro estarás atado de cierta manera.

Uno de ellos opinó: es coger cada uno para su lado y competir para ser el mejor.

Joven Entrevistado: Jmm!... haber... ser joven aquí es, vuelvo y digo, difícil, porque no solo por mi si no por los compañeros que he tenido, es donde uno, por eso vuelvo y repito, son decisiones porque aquí se ven muchas cosas, porque no se puede guardar lo del consumo, lo de las relaciones, digo yo, con otra persona, porque ser, acá en ciudad es duro por lo que uno no tiene una familia, la gente no tiene familia, o los jóvenes no tenemos una familia, y le echamos la culpa a los educadores, si no es a los educadores al 'equipo', y tenemos unos tipos de comportamiento, a veces buenos a veces malos pero entonces ahí entra el equipo a intervenir en todo eso.

Los intereses de los jóvenes hoy para los encuestados son: estudiar, comer y dormir, mantenerse jugando y distrayendo su mente en otras cosas, los jóvenes de hoy se han desviado, hoy siguen la moda y no la razón, se guían por estereotipos y no por sus propios ideales, la tecnología, los hombres, mujeres según preferencias sexuales, normalmente les interesa mucho la vida amorosa, el deporte, los amigos, la música, bailar, ser feliz, ser uno mismo, trabajar y gozársela, para muchos es salir adelante para ayudar a muchas personas, Ser escuchados y ser respetados.

Uno de ellos expresa que personalmente no le gusta meterse en la vida de los otros, pero según lo que escucha o ve, cree, o más bien siente que si están en este lugar es porque Ciudad Don Bosco les brinda muchas oportunidades.

Los que piensan mal: promiscuidad, dinero sin esfuerzo, drogas (opcional).

Los que piensan bien: familia, tener gran capital para sostenerse, ser alguien influyente.

No podría hablar en general pero (por lo que he visto) diría que mandar, tener todo a sus pies, vivir bueno y sexo (no todos) y otro opina que no sabe, que no a todos les interesa.

2.1.6 Categoría Participación

Frente a la pregunta por la inclusión de los jóvenes de su Obra salesiana en la planeación y/o evaluación de los Proyectos que gestiona y por qué, la Oficina Inspectorial de desarrollo expresó que es una tarea que realiza cada obra y que reporta en sus informes a la oficina para la planificación siguiente, en tanto la oficina de desarrollo de Ciudad Don Bosco dijo que No están inmersos los Jóvenes en la planeación ni evaluación de Proyectos porque estos procesos requieren conocimientos básicos de proyectos y los jóvenes no cuentan con las competencias para realizar estos procedimientos.

A su vez, los jóvenes, frente a la pregunta por su participación en la planeación y/o evaluación del Programa al que estás vinculado en Ciudad Don Bosco, la mitad de los encuestados respondieron que no, que en el tiempo que llevan, creen que no, o afirman: pues verdaderamente no, no porque estoy un poco desinformado y sería una pregunta que requiere tiempo pensar, claramente a fondo No, pero he estado al margen de los programas o actividades que en un futuro se realicen.

Uno de los encuestados respondió que Un poco.

Los otros responden que sí, Pues sí. La participación es como uno se quiera vincular al programa, aunque a veces no he estado en todas las evaluaciones, Sí, en el seminternado, que Sí, debido a que le gusta estar informado.

2.1.7 Categoría Programas

En relación con la Misión salesiana y la formulación de programas en Ciudad Don Bosco, los Coordinadores, ante la pregunta por los criterios de dicha misión para establecer el Programa o Sector que se coordina, respondieron:

En primera instancia los destinatarios con las necesidades que cada uno de ellos tienen; posteriormente la sostenibilidad del proyecto.

En el sector Colegio, la Misión Salesiana atiende la acción educativa desde la necesidad de brindar formación al niño o joven a partir de la cercanía, el acompañamiento, la Pastoral Salesiana y la formación integral del buen cristiano y honesto ciudadano. Para ello se tiene en cuenta criterios como: Currículo flexible, Sistema Preventivo, Desarrollo integral del estudiante, Orientación a la construcción del proyecto de vida y Restablecimiento de Derechos.

Como sector la ETDH es uno de los principales ambientes de evangelización para los jóvenes a través de la educación y la promoción humana integral desde el desarrollo de capacidades que les permita insertarse en el sistema con la capacidad de producir y obtener recursos para su desarrollo personal, el de la familia y el entorno.

En el sector Protección-Prevención, los criterios son Sistema preventivo: valores del sistema preventivo en cada uno de los programas de protección y prevención; pedagogía de la confianza, pedagogía de la esperanza, pedagogía de la alianza, los cuales determina el proceso de atención en los diferentes programas de protección y prevención.

El cuadro de referencia de la Pastoral Juvenil Salesiana, en especial el capítulo 1, realidad juvenil, el capítulo 4 sistema preventivo y el capítulo 7 actividades y obras de la pastoral juvenil, en específico el numeral 2,5 que habla de las obras de opción preferencial.

Y en contraste, los jóvenes, a la pregunta sobre lo que piensan acerca del programa al que están vinculado en Ciudad Don Bosco, respondieron que: es bueno de vez en vez y un poco maluco por uno que otro muchacho, que es saber convivir en aquel programa, ya que les brindan muchas oportunidades de cambio, que es un programa que equivale a esperanza y futuro para los jóvenes de Ciudad Don Bosco, que es muy bueno porque brindó una técnica la cual ya terminó y eso le servirá mucho para su vida laboral, que es una obra muy gratificante y enriquecedora, que le parece muy bien porque siente que sí hay acompañamiento de los educadores y equipo psicosocial, que es muy bueno por el hecho de que este programa a través del taller le ayuda a elaborar su proyecto de vida, que es un sustento, le agrada le parece muy bien porque es lo que necesitan y pueden contar con un profesional, porque es un lugar donde hay muchos jóvenes con diferentes características tanto culturales sociales y religiosas y en realidad es bueno ya que aprenden nuevas expresiones e ideologías sobre formas de pensar.

Uno de ellos señala como punto débil: no siempre son justos y como punto fuerte: son dinámicos.

Otro de los jóvenes dice que presenta fallas a nivel formativo y reglamentario.

Joven Entrevistado: ¿Qué apoyo recibiste por parte del programa al cual ingresaste? mmm... bueno, principalmente cuando ingrese, fue el 31 de diciembre, igualmente la que estaba era una trabajadora social y el Coordinador Juan Carlos Raigosa, me llevaron con el educador y el educador me presento, o me hizo una inducción de Ciudad Don Bosco, y la habitación donde me iba a tocar estar, y ¡ya! como...

¿Y?... ¿Y qué tipo de apoyo recibiste por parte de la institución?... En general. ¿En general? Pero hablaríamos de un apoyo ¿qué? Como el económico...

-En todo sentido- Pues el apoyo que recibí, principalmente fue por parte del equipo psicosocial del cual, verdad, cuando uno entra aquí si es muy necesario, entra uno mucho con muchas dificultades y el equipo psicosocial ayuda a despejarlo un poco de todo eso, lo otro era como(...) la dotación que le dan a uno, como la dotación de ropa, como la dotación de implementos de aseo, otro es la alimentación obviamente que se nos daba, que se nos da ahora, el transporte para la universidad actualmente,... el transporte y cosas materiales que uno necesite para la universidad.

¿Cómo sientes que fue haber estado en Ciudad Don Bosco? Bueno, haber estado en Ciudad Don Bosco, fue una oportunidad, una oportunidad donde recibí educación y formación humana, y podemos decir que esa formación humana es la autonomía y valores que se rescatan aquí. ¿Y ese equipo son quiénes? Ese equipo es, psicólogos, trabajadores sociales, nutricionistas, educadores, y hasta el mismo coordinador del programa. ¿Y cómo sientes que es la labor de ellos? Bueno, a veces, yo le hice un jalón a Juan, que a veces ellos sienten que uno es el trabajo, por eso creo que la mayoría de los jóvenes no son capaces de decirle a, a ese equipo como lo que sienten, o lo que están pasando, porque sienten que cada vez que van a hablar con el equipo los van a regañar, entonces, yo creo que más fácil acuden a uno, por ejemplo una vez uno de tercera me dijo “ah, cucho es que yo estoy consumiendo que yo no sé qué” y yo le dije, - ¡ah! Usted tiene un equipo, vaya cuénteles- “no, es que si yo les cuento me empiezan a regañar” entonces por eso te digo que, más el equipo, y los muchachos y uno los ve como un trabajo, no hacen en si como ese, esa afectividad, que se debe tener primero, porque uno para trabajar con un joven debe tener ‘afectividad’, no digo que la mayoría, es que no son todos.

¿Cuándo ingresaste, ingresaste fue al internado? Cuando ingrese, ingrese fue a Ciudad Don Bosco directamente, no he pasado por ningún otro internado, esta sería como la primera

experiencia, la primera vez que estuve en un internado. Pero de todas maneras salir... ¿pues te dan la oportunidad de salir? ¿Salir de la institución? Sí, en esto, yo veo a mis hermanos, he, mi hermano pequeño esta con una familia amiga, y yo a veces salgo con él. ¿Cómo te sientes cuando sales de aquí? Raro, raro en qué sentido, porque Ciudad Don Bosco se convierte para uno en un hogar, en un hogar, en una familia, ya cuando uno sale, uno, uno es como que está en la casa dos tres días, y uno como que ya se quiere volver para 'Ciudad' otra vez, y está en 'Ciudad', pero uno quiere salir, un ejemplo en fin de semana para la casa, mas no se quiere quedar uno en la casa, porque uno siente que aquí está el hogar, yo creo que eso se da, o lo vemos como un hogar por lo que ya uno no tiene un pues como núcleo familiar en si, entonces 'Ciudad' se vuelve en un núcleo familiar, donde tiene uno todo el apoyo que por ejemplo no tiene afuera.

Pues! cuando salgo me siento obviamente si un poco diferente, porque yo diría que aquí uno tiene todo, pues sabe uno que si está afuera no tiene donde dormir, que si está afuera no tiene en sí la familia, entonces cuando uno llega aquí ya se siente en la casa, porque, porque sabe que si llega tiene la comida, sabe que si llega tiene donde dormir, donde bañarse, afuera si es más diferente porque afuera es un reto, pero igual yo digo, igual nosotros tenemos que salir, eso no significa que uno se va a quedar aquí, pero más que un reto, como ir mirando, yo a veces me digo, el irme, el ir afuera, mmm yo creo que nos hace mejor que quedarnos aquí todo el tiempo encerrados, por que quedarnos aquí, nos decimos cómo que es la realidad pero, no, no es, la realidad está afuera, no aquí adentro, aquí es como una herramienta que le dan a uno para luego salir afuera y saber defenderse.

En referencia a que si lo que aprenden en el Programa al que están vinculados, aporta a su Proyecto de Vida y Cómo, los jóvenes -excepto uno que dijo que No, porque no aprende nada-,

todos los otros expresaron que sí, con valores, confianza, carácter, estudio, los están educando para ser buenos adulto responsables, con La técnica y el colegio también para ir construyendo unas metas, para seguir estudiando y sostenerse con esto, porque a base de éste puede n ayudarse con la gestión económica y estudiar una carrera universitaria, porque han aprendido cómo se debe hacer un Pacto de Convivencia, porque podrán recoger fondos para pagar la universidad, también comprar una moto, además la formación que le brindan en el programa les sirve y les servirá mucho para formarse como personas, enfrentar la vida cotidiana con conocimientos que adquieren y gracias a esto pueden tener bases para la formación como joven trabajador y “proyección para sus vidas”

Uno de los encuestados se definió como un joven que busca respuestas y en ciudad se le ha brindado un equipo técnico y psicosocial con la finalidad de apoyarlo, aconsejarlo, motivarlo y esto ha sido de gran ayuda en su vida.

Un joven expresó que todo lo que he visto en el Programa lo ha visto antes y le parece repetitivo y estresante pero que en cierta forma les hacen ver que tienen que ser personas de bien.

Algunos jóvenes dijeron no saber quién define los Programas en Ciudad Don Bosco: _La verdad no sé, No sé, no tengo la más mínima idea. Otros expresaron que Creen que los programas los definen los profesionales basados en los jóvenes de ciudad don Bosco dependiendo de su problema, que el gobierno, el ICBF, el coordinador, los jóvenes, la mayoría cree que es el director el Padre Rafael Bejarano y algunos agregan a su “Gabinete”.

Uno de los encuestados dice que principalmente los mismos jóvenes y después, si hay bastante interés y gente pues claramente el Padre Rafael Bejarano observa si es favorable o no que Ciudad Don Bosco lo tenga y ya teniendo todo esto en cuenta, él mismo aprueba o rechaza el Programa.

2.2 Análisis y recorrido institucional

El concepto de Desarrollo se encontró en la revisión documental, en el Proyecto Orgánico Inspectorial POI 2015-2020, haciendo referencia al desarrollo de la Inspectoría, asegurando su continuidad y la coherencia de las decisiones; en las caracterizaciones de las diferentes gestiones de Ciudad Don Bosco, desarrollo se refiere en el objetivo de la gestión directiva, al desarrollo de los procesos de direccionamiento estratégico, relaciones interinstitucionales y desempeño institucional, en el objetivo de la gestión administrativo-económica, al desarrollo de las diferentes actividades de la misión institucional, en el sector colegio, al desarrollo integral y desarrollo del currículo, en la ETDH está referida al PEI y en la gestión Protección, a promover el desarrollo integral. En la gestión Pastoral, no se hace referencia específica a desarrollo, pero establece como objetivo: garantizar la dinámica del proyecto educativo pastoral salesiano en Ciudad Don Bosco.

En el interesante ejercicio investigativo realizado en Ciudad Don Bosco por un grupo de colaboradores encontramos:

Ciudad Don Bosco....mantiene un compromiso firme por los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de la infancia y la juventud, lo cual es completamente acorde a los planteamientos del desarrollo en la perspectiva de los derechos. Con relación a la perspectiva del desarrollo de las necesidades....no es tan sólo lo material lo que se suple, sino también necesidades existenciales como la protección, el afecto, la libertad y la participación entre otras. En la perspectiva del desarrollo de las potencialidades, Ciudad Don Bosco busca un avance progresivo de los niños, niñas y jóvenes en las diferentes áreas de

desarrollo (orgánica, cognitiva, ética, afectiva, social, productiva, trascendente, etc.)......

En la perspectiva del desarrollo de las capacidades.....busca que los niños, niñas y jóvenes tengan mayores oportunidades para desarrollar sus capacidades, construir su propio proyecto de vida, hacerse cargo de sí mismos y contribuir al desarrollo social..... Poner en diálogo la práctica educativa Pastoral de Ciudad Don Bosco con las diferentes perspectivas teóricas del desarrollo.....nos ha permitido comprender la propuesta pedagógica institucional como una propuesta holística de desarrollo humano y de formación integral para la libertad.

(Valencia et al, 2007, p.176),

Se da cuenta así, de avances conceptuales logrados organizacionalmente, a los cuales no se les ha hecho seguimiento frente a su evolución en términos de conocimiento y de gestión de ese conocimiento, al carecer de otras investigaciones posteriores en Ciudad Don Bosco y de la sistematización de toda la información que permanentemente se produce desde los equipos interdisciplinarios, desde el quehacer cotidiano, desde los aprendizajes en la permanente labor intergeneracional e interinstitucional, desde una memoria histórica que no se reconoce como fundamento del conocimiento y del reconocimiento de lo que hemos sido, lo que somos y lo que podemos llegar a ser, de tal manera que se construyan nuevas comprensiones y significaciones que a su vez se transforman en acciones íntegras desde la coherencia y la consistencia.

Si bien el concepto de desarrollo entre los encuestados, se encuentra en términos de capacidades, de conjunto de procesos que se conectan, que determinan sostenibilidad y aseguran bienestar social y avance eficiente de los procesos misionales, por medio de un trabajo en red que analiza y reflexiona la cultura, las nuevas realidades de la población, del mercado, de la política, de la economía, conduciendo al desarrollo humano que busca el bienestar de todos los

que participan de la misión, la estructura y funcionamiento de las Oficinas de Desarrollo, descritas por su personal, como núcleo de coordinación de las acciones de desarrollo, no incluyen, además de procesos administrativo económicos, de Calidad y continuidad de negocios, procesos fundamentales como la gestión de Pastoral Juvenil.

Algunos coordinadores expresan que hay falta de socialización de las oficinas de desarrollo, se desconoce su estructuración e incluso llega a ser comprendida como la oficina de “Desarrollo Humano”, en la que se enfatiza el apoyo al Bienestar laboral.

Sólo Algunos dueños de gestión conocen la estructura de las oficinas de Desarrollo, basadas en el proceso de redes, con un equipo de personas que integran las acciones de cooperación y relaciones interinstitucionales de las obras en la provincia, posibilitando alianzas para proyectos que benefician los diferentes procesos de las obras y sus necesidades.

Se percibe articulación desde el Sistema de Gestión de Calidad de la obra Ciudad Don Bosco hacia la Inspectoría y se considera que ésta se enfatiza hacia el Seguimiento y Control de los procesos y los convenios con otras entidades a nivel nacional e internacional desde la proyección de la comunidad Salesiana en el medio.

Los Proyectos, concebidos como una parte de las acciones de desarrollo de las oficinas, con el propósito de cubrir una necesidad o apoyar el fortalecimiento de la capacidad y servicios de las obras, en un proceso de cambio de la cultura organizacional, promoviendo el análisis de la realidad y el contexto para mejorar la sostenibilidad y llevar a delante la misión encomendada, se consideran definidos por los Consejos Locales, el Padre Provincial, el Director y en pocos casos se incluye a los equipos de trabajo o a los jóvenes. Se expresa que se carece de un modelo que permita la formulación, el seguimiento y evaluación viable, factible y sostenible para los proyectos, por lo que es necesario un procedimiento interno como gestión.

La información sobre los Proyectos gestionados por las Oficinas de desarrollo, no se encuentra disponible fácilmente, no se socializa con el personal ni con los jóvenes, no tuvimos acceso a datos sobre su proceso de formulación, siendo temas de interés de todas las CEP y encontrándose los Proyectos en su mayoría en el área de Formación, lo cual constituye un valioso elemento articulador con los Programas de protección y educación para jóvenes en riesgo realizados por las Obras salesianas.

La OIDCOM, entre Diciembre de 2010 y Agosto de 2015, presenta información de 61 proyectos, distribuidos así: En el área de Formación: 27; en el área de Infraestructura: 22 y en el área de Alimentación, ayuda humanitaria, recreación: 12.

Y Ciudad Don Bosco, en Informe de junio 2015, presenta 12 Proyectos-Convenios-Alianzas distribuidos así: en el Formación: ocho y en el área de Infraestructura y mantenimiento: cuatro.

La percepción desde la Oficinas de Desarrollo Inspectorial, del Contexto de Colombia hoy, expresada en términos de la realidad de cada sector y obra en los que se insertan para la prestación del servicio educativo, sus necesidades y limitaciones, las posibilidades o ausencia de apoyo de las organizaciones estatales, con énfasis en la estructura socio-económica y cultural de la que hacen parte los niños y jóvenes más pobres y desfavorecidos de la ciudad, no parece conversar con las interesantes percepciones de los jóvenes encuestados, que dan cuenta de su particular y sensible visión entre el pesimismo, el realismo crítico y la esperanzadora posibilidad de mejorar con disposición y disciplina, y no parece conversar puesto que frente a la pregunta por la inclusión de los jóvenes de su Obra salesiana en la planeación y/o evaluación de los Proyectos que gestiona y por qué, la Oficina Inspectorial de desarrollo expresó que es una tarea que realiza cada obra y que reporta en sus informes a la oficina para la planificación siguiente, en tanto la oficina de desarrollo de Ciudad Don Bosco dijo que No están inmersos los

Jóvenes en la planeación ni evaluación de Proyectos porque estos procesos requieren conocimientos básicos de proyectos y los jóvenes no cuentan con las competencias para realizar estos procedimientos.

A su vez, los jóvenes, frente a la pregunta por su participación en la planeación y/o evaluación del Programa al que están vinculados en Ciudad Don Bosco, la mitad de los encuestados respondieron que no, que están desinformados y al margen de los programas o actividades que en un futuro se realicen. En este punto encontramos coherencia con datos del Índice de Desarrollo Juvenil Medellín 2011-2012, el cual está en el 72.5 e incluye los siguientes aspectos con su respectivo puntaje: educación 19, bienestar y servicios 16.8, salud 11.2, familia y desarrollo 8.9, convivencia 8.9 Desarrollo del ser joven 3.9, democracia y participación 2.9, trabajo 0.8

El concepto de Desarrollo del ser joven en el Índice de Desarrollo Juvenil, considera las capacidades y potencialidades que como sujetos, tienen y adquieren los jóvenes, así como relaciones, interacciones y proyecto de vida que llevan a la capacidad de agencia, de innovación, autonomía y de contribuir al desarrollo colectivo.

Cuando a los jóvenes se les pregunta por sus metas en el Proyecto de Vida, surge un claro deseo de educación superior en pregrados diversos, y la formación técnica adquirida en Ciudad Don Bosco, es percibida como una base inicial, para sustentarse económicamente y seguir adelante en el logro de sus objetivos.

En referencia al concepto de joven, se observa una interesante diferencia de perspectiva entre el concepto de joven planteado en el POI desde la opción preferencial, en las diferentes misiones, y en las expresiones de algunos encuestados, donde los jóvenes se encuentran adjetivados por palabras como: pobres, vulnerables, el alto riesgo, desfavorecidos y la perspectiva de los

misimos jóvenes frente a la pregunta por lo que es ser joven en la que encontramos profundidad e incluso belleza poética cuando expresan por ejemplo que ser joven es ser “Una generación nueva de pensamientos, ser un visionario lleno de incógnitas e ideales, una etapa muy divertida donde hacemos cosas experimentales, claro, también hay momentos duros, pero es aquí donde nos ponemos firmes, es tomar decisiones, es dar un paso porque dejamos muchas cosas atrás, es descubrir, aprender, sufrir, es el comienzo de mi sentido de vida, tiene que ver con la virtud de compartir y ser compartido” y más aún, cuando hablan sobre lo que es ser joven en Ciudad Don Bosco: “Alguien que consiguió una nueva familia, es aprovechar las oportunidades en una edad muy corta, es ser el futuro, es un privilegio, donde encuentra todo tipo de ayudas, actividades y procesos, es estar con los amigos brindando felicidad, es aprovechar las oportunidades para ser un profesional, es tener oportunidad de trabajar, de estudiar y de hacer su proyecto de vida, es ser una persona amable, respetuosa, y colaboradora con las personas que lo necesitan, la oportunidad para salir adelante con unas bases más firmes, es tener un apoyo que me ayude a descubrir cosas cotidianas, es para que nos respeten y que nos escuchan y que aprendamos a vivir” .

Se podría preguntar entonces ¿cómo comprenden los adultos y las Obras salesianas, la condición de juventud hoy? , ¿Dónde está ahora la vulnerabilidad, el riesgo de los jóvenes? ¿Cómo potenciar cada vez más sus aptitudes...capacidades....su deseo de “Desarrollo Humano”?

En la Autoevaluación Institucional 2014, los jóvenes presentan los porcentajes más bajos fueron dados al Establecimiento de Redes (18.75%) y al Planteamiento Institucional (18.75%) que incluye aspectos como: “Participan los diferentes estamentos de la comunidad educativa en la construcción del Planteamiento Institucional (PAI, PEI); Construcción del Modelo Pedagógico

de la Institución; El Planteamiento Institucional responde a las necesidades y demandas del contexto.”

En la Encuesta de Satisfacción 2014, los jóvenes expresan observaciones como:

Un poco más de entrega y de escucha hacia los alumnos nadie sabe lo de nadie en sus vidas perfectas solo juzgan sin saber que inconveniente tenga el estudiante tanto en el ámbito estudiantil, como en el ámbito familiar.

Me gustaría que en el taller se manejara unas pautas de trabajo dadas a nuestra identidad " salesianos" que se maneje más la parte de integración, reflexión y participación de los trabajadores de Ciudad Don Bosco también me gustaría que apoyen más a los jóvenes que se sienta ese gran afecto por profesionales y todo el personal de la institución ciudad don Bosco. De verdad que los roles de diferentes trabajadores no satisfacen a los jóvenes como tal, sino que solo están aquí por ganar dinero, a nosotros nos gusta mucho cuando alguno de ustedes nos comprende y nos orienta

Las quejas y reclamos durante el primer semestre de 2015 en Ciudad Don Bosco, se refieren con frecuencia al trato recibido de parte de los educadores, la falta de escucha de los psicólogos, la falta de coordinación de actividades deportivas y recreativas, las agresiones de compañeros, las sanciones con aseo, pasar de último al servicio de alimentación o no poder participar en los Clubes Juveniles, el manejo de la Emisora y el horario de atención de la biblioteca.

Es posible a esta altura, inferir que los Programas de protección y educación para jóvenes en riesgo y la formulación de proyectos por parte de las oficinas de desarrollo de la comunidad salesiana, se articulan a nivel de la estructuración misional, de los objetivos establecidos para las gestiones y para los proyectos, la coherencia con la Opción preferencial por las más pobres y el alto significado dado por los jóvenes a su vinculación a las Obras, nombrado por ejemplo:

En la Autoevaluación Institucional 2014: Los jóvenes presentan una alta valoración del Seguimiento Académico (100%), las Prácticas Docentes (87.50%), el Bienestar estudiantil y la Proyección comunitaria (75%).

En la encuesta de satisfacción 2014, se encuentran expresiones de los jóvenes en términos como: coloqué todo bien porque todos estos programas son muy buenos en ningún otro colegio se ven estos tipos de servicios. Darles las gracias nuevamente a los educadores del CAE Construyendo Sueños que son mi segunda familia. El programa es bueno porque me ayudan a mí y a ustedes mismos. Yo me siento bien en Ciudad en Don Bosco ya que él me brinda lo que mi mama no me puede brindar gracias a ciudad por los apoyos que me brinda y dios quiera que me puedan seguir brindando este apoyo ya que yo sé que con la ayuda de ciudad yo sé que voy a ser una buena persona.

En las Felicitaciones 2015, con el mayor porcentaje: 39%, como expresión de un importante sentido de gratitud y de reconocimiento de la labor educativa.

En las respuestas de los jóvenes encuestados a preguntas frente al cambio de sus motivos de ingreso porqué tienen la vivienda, alimentación, la ropa, salud, educación y media técnica, tienen oportunidades y cambios como persona, en Ciudad Don Bosco ven un futuro para la vida; Ciudad Don Bosco se ha convertido en su hogar, tienen apoyo y pueden contar con alguien para contarle sus problemas.

Es posible también establecer que se presentan elementos de desarticulación en la gestión del conocimiento obtenido acerca de lo que piensan, sienten y sueñan los jóvenes, ejercicios como la evaluación de satisfacción y la autoevaluación por ejemplo, que convocan a toda la Comunidad Educativo Pastoral, están en mora de constituirse en excelente posibilidad de autoobservación, conocimiento, establecimiento de relaciones causales y sinérgicas, que aportan elementos de

profunda vitalidad y veracidad al desarrollo histórico y organizacional de una Obra Salesiana que se mueve pausada...subrepticia...asombrosa...incesante...Mente! Y se dice en mora. porque no se han consolidado estrategias de Participación Juvenil ni de Trabajo transdisciplinar que generen campos para pensar CON los jóvenes, comprender sus sentidos de vida, sistematizar información (registro, categorización, integración...), y así acceder a niveles de análisis serios, actualizados y dinámicos como base de la estructuración de los Programas de atención y de los Proyectos de Desarrollo, en coherencia con la condición de juventud, con las diversas tendencias, identidades y expresiones juveniles, las nuevas realidades del contexto, los retos históricos asumidos intergeneracionalmente, las actuales Políticas y Planes de juventud de las ciudades y regiones, los “nuevos patios”, la resignificación de la obra de Don Bosco...

Capítulo 3

Prospectivas de las oficinas de desarrollo en clave de gerencia social.

3.1 Estructura organizacional de la inspección

Las oficinas de desarrollo locales en coordinación con la oficina Inspectorial, están ligadas a la estructura de gobierno de la Congregación salesiana; para estos efectos, hay un despliegue en tres niveles. El primero comprende las directrices que se generan desde el gobierno general centralizado en Roma, desde ahí se asegura que haya una reflexión adecuada y actualizada en la forma de la misión congregacional. El segundo nivel corresponde al gobierno Inspectorial, que ubicado bajo las leyes de una nación se encarga de insertar las directrices del nivel mundial en el propio contexto y hacer que sea legal y fructífero. Por último, está el nivel local, que es en donde en realidad se llevan a cabo los proyectos y se interviene a la población objetivo. Los tres niveles están representados por Consejos directivos que se componen de miembros de la organización que garantizan los diversos frentes de las prestaciones de servicios.

Sin embargo, la representación legal organizacional se ejerce desde el segundo nivel, de ahí que el Consejo Inspectorial debe iluminar al Inspector en la toma de decisiones. Por la complejidad de obras y beneficiarios de las mismas, el Consejo está compuesto por una parte de los representantes de los diferentes sectores que cumplen con la misión de la organización, los otros representantes o delegados se integran a través de otras estructuras, pero que no son lo suficientemente ágiles para canalizar los criterios que deberían llegar a la toma de decisiones. El siguiente cuadro refleja los niveles de animación y gobierno en orden jerárquico:

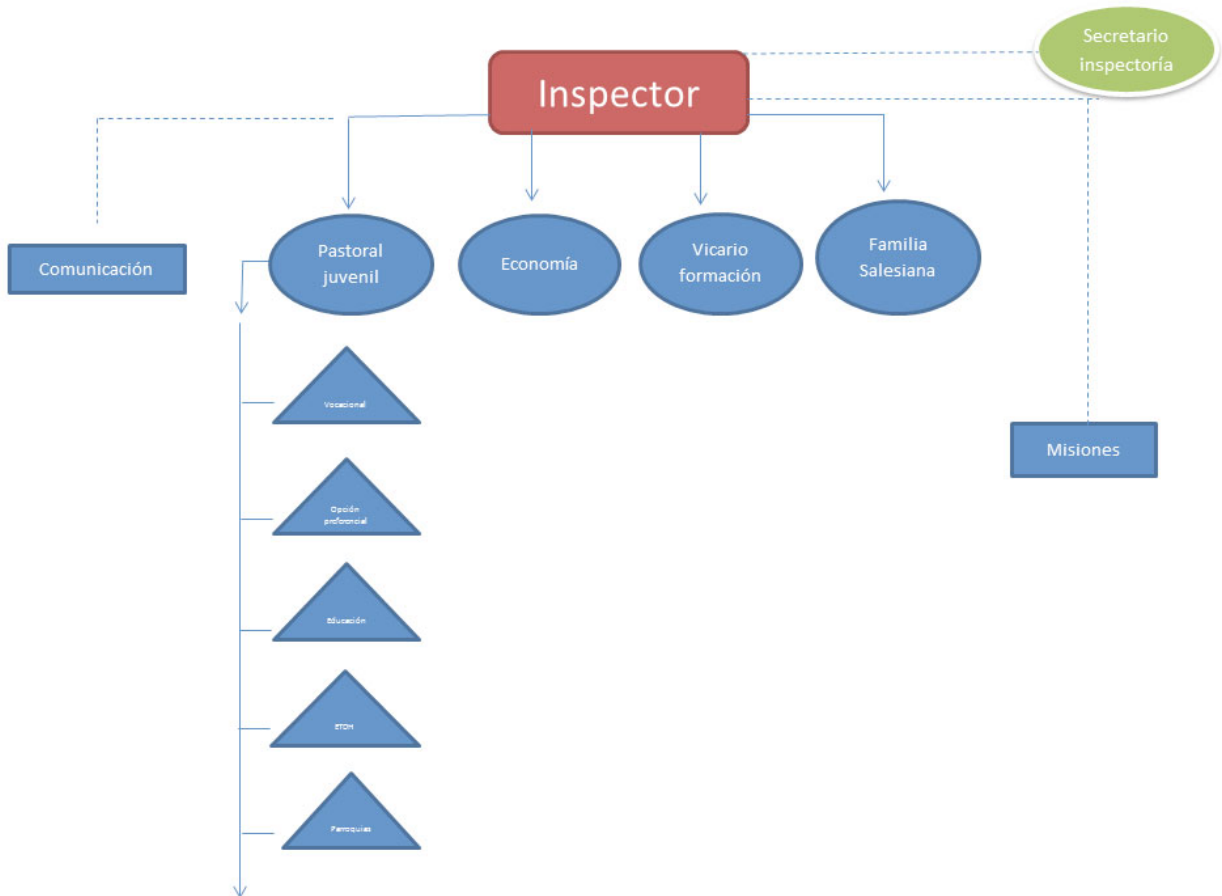


Figura 3. Niveles de Animación y Gobierno

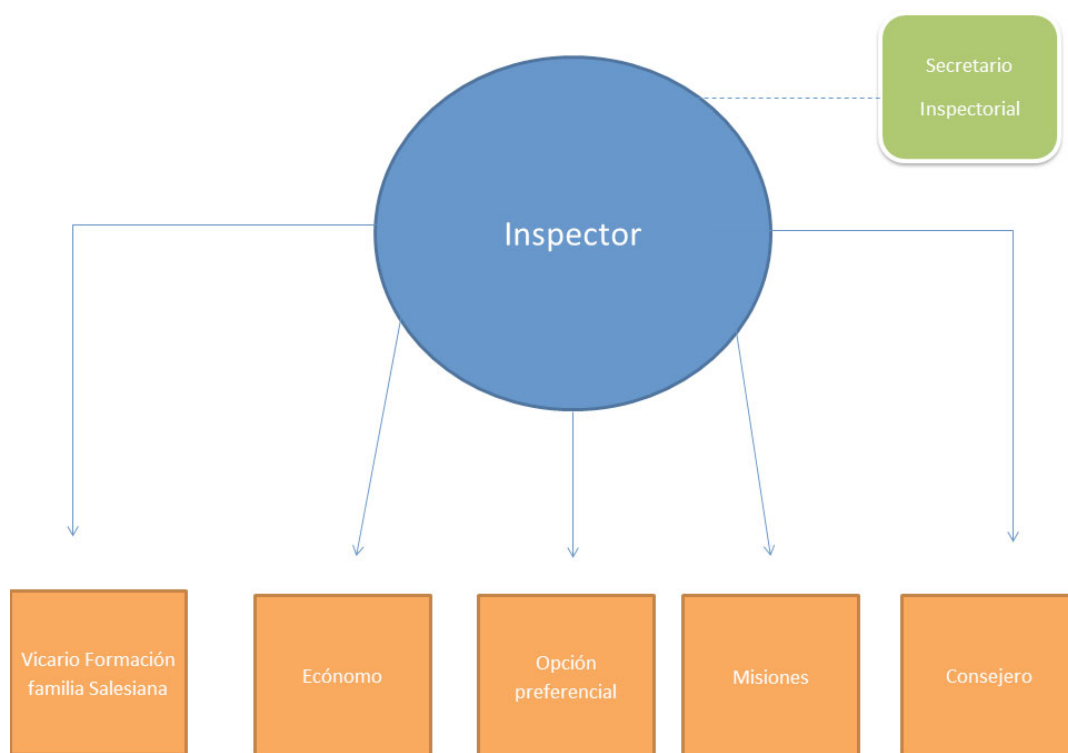


Figura 4. Composición actual del Consejo Inspectorial

Nótese que la pastoral juvenil ubicada en la figura 3, no tiene representación con voto en el Consejo.

El economato Inspectorial vela por las finanzas de la inspectoría y como las oficinas de desarrollo son vistas no como tales, sino como oficinas de proyectos para captar recursos monetarios, en la inspectoría funciona como una dependencia de este sector:

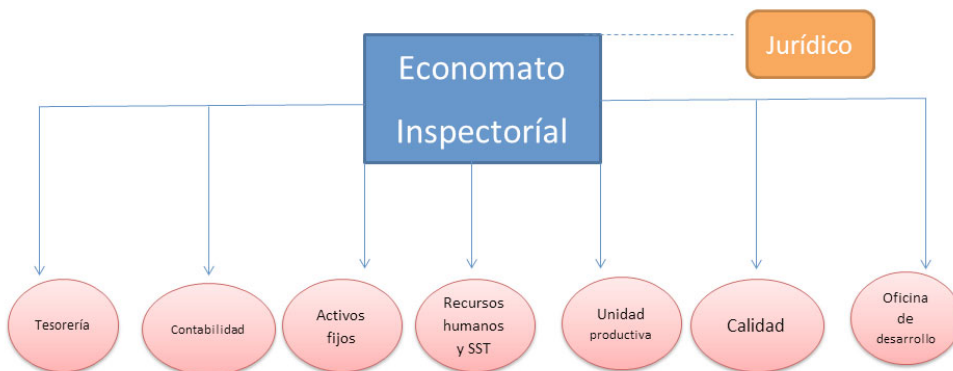


Figura 5. Economato Inspectorial

La oficina de desarrollo no es optimizada como el punto de convergencia de los distintos componentes, no se tiene en cuenta como una instancia de animación para el ejercicio del gobierno, es una dependencia del economato Inspectorial.

3.1.1 La toma de decisiones como clave de gerencia social

Cuando son generadas las oficinas de desarrollo, hay una clara reflexión desde el centro de gobierno de la Congregación salesiana en Roma, sin embargo en la Inspectoría San Luis Beltrán esto no se lleva a cabo, el concepto de desarrollo es poco tenido en cuenta y se olvida el componente reflexivo que debe acompañar a este organismo, ya que el desarrollo debe contemplar las necesidades y expectativas de los beneficiarios.

“Los instrumentos aplicados y analizados en el Capítulo dos del presente trabajo, señalan cómo hay poca elaboración del concepto de desarrollo y se brinda en el mismo capítulo un listado de los proyectos que se han llevado a cabo en los últimos años, y se cae en cuenta que aunque hay muchas acciones de formación e incluso de infraestructura, el análisis previo del contexto juvenil y de sus necesidades es más bien poco” (Utria, 2013, p.73)

Las respuestas de los funcionarios de la oficina Inspectorial de desarrollo van en una lógica que delega dicha función a las comunidades locales y a su vez éstas, admiten no tener una estructura que permita un estudio profundo de tal tema. Lo que permite deducir que la formulación de acciones de desarrollo se queda es en el sostenimiento de obras que han sido creadas desde hace varios años y que para asegurar la continuidad de sus desactualizadas propuestas es necesario inyectarles dinero externo porque de suyo, no son autosostenibles por la poca pertinencia de sus propuestas.

Sin embargo, quienes se encuentran en el ejercicio del acompañamiento de las oficinas de desarrollo son conscientes de tal situación, la cuestión problemática apunta es a la articulación

que deben tener con la estructura de gobierno quien toma las decisiones acerca de las acciones de desarrollo que deben orientar la vida y misión de la inspección.

El análisis de las figuras anteriores, muestra cómo hay poca funcionalidad entre el deber ser de las estructuras de gobierno, dado por la legislación central de Roma y que se tiene documentalmente claro en la redacción del Proyecto Orgánico Inspectorial vigente y la real aplicación del mismo. Esta disyuntiva se puede evidenciar en la confrontación entre las figuras tres y cuatro, donde el sentido de lo misional que debe garantizar la pastoral juvenil y su consecuente contraste con el contexto en el que se ofrecen las prestaciones de servicios no es asegurado en el consejo Inspectorial.

“La no comprensión de las estructuras organizacionales, hace que la formulación de equipos de trabajo y metodologías por parte de quienes deben asumir el reto de presentar propuestas de desarrollo en la inspección dé como resultado la resistencia al cambio y la defensa de las anquilosadas estructuras, justificando la verdadera misión de la congregación” (Muller, 2012, p.65)

3.1.2 La innovación desde la articulación con las estructuras

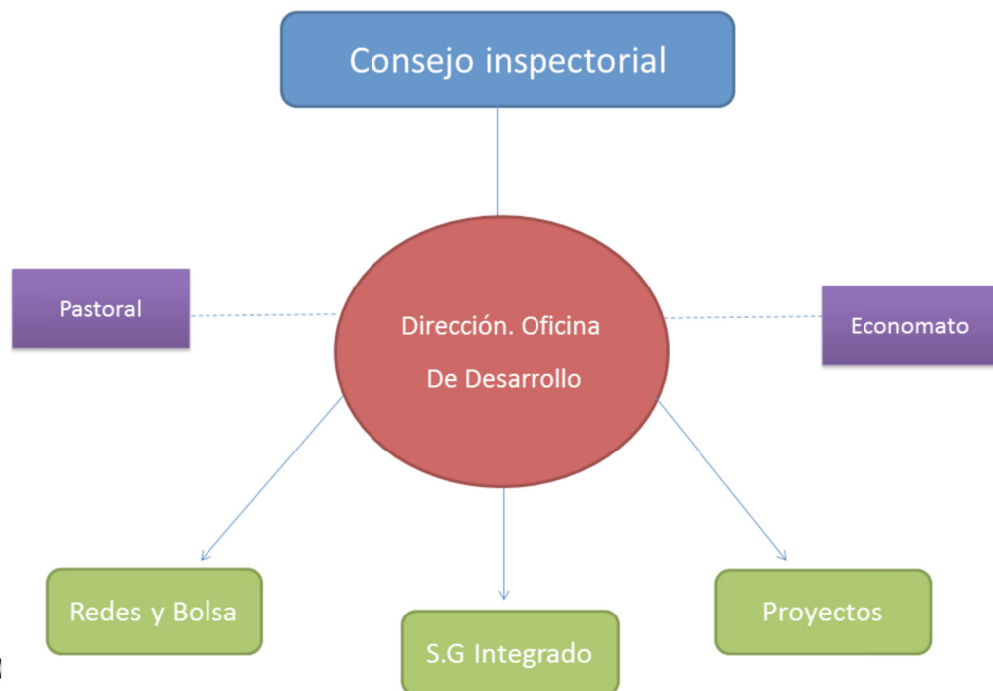
Una oportunidad de agenciamiento en la Inspección San Luis Beltrán, en su oficina de desarrollo, radica en la innovación de sus estructuras y el empoderamiento de las mismas por parte de quienes tienen la responsabilidad del gobierno, de manera que conociendo más a fondo la estructuración legal y magisterial de la congregación, puedan alinear los diferentes elementos que componen su actual estructura, con las lógicas propuestas en los reglamentos.

Es necesario que la inspectoría haga una relectura de sí misma y pueda vencer el organizacional complejo de creer que todo está bien o, por otro lado, la creciente necesidad de una planeación conjunta que permita al gobierno Inspectorial definir cuáles son las líneas de desarrollo a las que desea apostar, así, no habrá desarticulación con las obras locales, ya que muchas de ellas se desgastan en trabajos que son muy importantes pero que no son los que la comunidad Inspectorial ha escogido como punto de intervención para efectos del cumplimiento de la misión.

El empoderamiento de las estructuras de gobierno, de los planes y proyectos es de vital importancia, porque aunque se ha avanzado en la construcción conjunta de los mismos, aún hay muchos agentes que no los conocen y que muestran resistencia al cambio.

Invertir en una oficina de desarrollo bien constituida es obtener la herramienta eficaz para que el Inspector y su consejo puedan tener los criterios pertinentes que les lleven a tomar decisiones que conduzcan a la organización por la vía del cumplimiento efectivo de su misión y por lo tanto de la resignificación de la misma. En el concepto de las gráficas anteriormente señaladas se propone el siguiente modelo para la configuración de la oficina de desarrollo de la Inspectoría:

Figura 6. Oficina de Desarrollo



3.2 La C

nacionales y locales

Otro factor que se suma al análisis arrojado por las herramientas usadas en el capítulo segundo del presente trabajo es que el concepto de desarrollo se articula con la agenda de acuerdos y pactos internacionales, que hacen posible el avance de las naciones desde lenguajes y consensos y que en el sentido de las acciones concretas, son la razón de ser de la misión salesiana y que la Inspectoría san Luis Beltrán desde su oficina de desarrollo debe incluir para tener una acción más eficaz con la realidad juvenil que quiere atender.

La oficina de desarrollo se integra al enfoque que los líderes mundiales firmaron en el tratado de Copenhague, en donde la intención de alcanzar sociedades que tiendan a la estabilidad, a la seguridad y a la justicia, que ofrezcan el respaldo a los derechos humanos y los promuevan. En este mismo sentido es vital en esta declaración la garantía de la participación ciudadana, que sean protegidos e integrados los más vulnerables a las actividades económicas que aseguren su

bienestar. “La solución al fracaso político y económico de los países hoy en día es transformar sus instituciones extractivas en inclusivas” (Acemoglu, 2012, p.469)

Basta pensar que el análisis que hacen los jóvenes entrevistados para este trabajo deja entrever una ignorancia muy grande en torno a estos procesos y sus derechos, y por otro lado, un panorama bastante desalentador de la realidad nacional. Estos son los jóvenes para los cuales las oficinas locales de desarrollo como la de Ciudad Don Bosco, caso empresarial escogido para este trabajo de grado y la oficina Inspectorial deben generar sus proyectos. La integración de su pensamiento y el enfoque mundial son la sinergia perfecta para generar innovación en el momento de promover las estructuras de gobierno y animación de la inspectoría. Don Bosco mismo genera la congregación salesiana para asegurar institucionalmente la manera seguir respondiendo a las necesidades de los jóvenes, no para que los jóvenes se adapten a una jerarquización autorreferencial y excluyente.

3.2.1 El reto de la inclusión económica desde el enfoque solidario

La generación de proyectos de la oficina de desarrollo en una de sus principales finalidades apunta a acompañar a los jóvenes que ha formado a través de distintas estrategias para que se vinculen al trabajo digno. La propuesta educativa de Don Bosco inserta al joven en la misma sociedad que lo excluyó por considerarlo disfuncional o desechable, para en ella misma sea funcional y aporte a la construcción de la solidaridad.

Si bien los modelos económicos actuales, de frente al fenómeno de la globalización tienden a la masificación y a la cosificación de las personas, es urgente saber sacar provecho de las posibilidades que presentan para que la defensa de los más vulnerados sea una acción eficaz y los empodere de su identidad.

En su articulación con la pastoral juvenil, la oficina de desarrollo debe brindar los elementos que garanticen el enfoque de una formación en la economía de la solidaridad para no correr el riesgo de ser una organización más que forma jóvenes para el mundo del trabajo en medio de un capitalismo que los devora y los vuelve egoístas. El sentido mismo de las oficinas de desarrollo al fomentar la cooperación entre los pueblos y las personas es el de unir experiencias para reconocer personas y llevarlas a su dignificación. La educación en la economía debe llevar a la concepción de que todo modelo de este tipo debe llevar a las sociedades a la consecución de su bienestar. “La cultura es mediada por las dinámicas de la sociedad en su conjunto. El mundo de lo simbólico no es otra cosa más que la lectura que llevan a cabo los asociados por influencias de manifestaciones externas y por la tradición reconocida como fundamento del comportamiento” (Mayor et al, 2013, p.16)

3.2.2 El reto de la conciencia ambiental

Es indudable que las oficinas de desarrollo nacen desde la posibilidad de la cooperación internacional, si bien ésta ha pasado por varios estadios por lo menos desde la segunda mitad del siglo XX, hoy en día se hace necesario tomar consciencia que el manejo del concepto ambiente no es un juego o un pequeño plan institucional para el reciclaje de las basuras.

El cambio climático ha tenido un fuerte impacto sobre las sociedades, y aquellas que se encuentran en desarrollo debilitan su capacidad de agenciamiento porque aún no cuentan con las suficientes fuerzas para hacer frente al embate de los fenómenos que éste provoca. Como resultado hay incremento de la pobreza por pérdida de cosechas y grandes desplazamientos hacia los centros urbanos, la escasez de agua potable genera condiciones de mal formación y pocas posibilidades de desarrollo de la salud entre otras.

En este mismo contexto, la generación de desarrollo tiene que ver en la organización salesiana la posibilidad de evaluar en qué lugares debe hacer ofertas de educación formal y en qué otros podría trabajar en el fortalecimiento de infraestructura o incluso en la generación de políticas públicas que aseguren la solidificación de procesos culturales que mitiguen el riesgo ambiental.

3.2.3 El reto de participar en la construcción de políticas públicas.

Las organizaciones eclesiales que han trabajado en el sector social, han enseñado desde hace muchos años que no se puede trabajar con el más pobre sin tener en cuenta el sentido profundo de la equidad. La organización salesiana surge precisamente en la fibra más profunda de la defensa de los derechos de los más vulnerables y es de sí, empoderarlos para que se conviertan en agentes promotores del cambio cultural que lleva a la dinámica social del compromiso con el ciudadano.

En la razón de ser de las oficinas de desarrollo debe estar siempre la preocupación por conferir poder a los beneficiarios de los proyectos que lidera, para que a través de su participación activa en la toma de decisiones sociales sean protagonistas de los cambios que se requieren a favor de todos, aquí radica uno de los ejes de la sostenibilidad de los planes y programas que se generan, para teniendo impacto sean significativos y perduren, que no estén condenados al cierre de los mismos cuando termine el proyecto económico planteado por una estrategia. Es necesario darle fin a la elaboración de proyectos que contemplan problemas individuales y que no consideran el impacto sobre todo el sistema, tanto al interior de la organización como en el contexto de los beneficiarios.

La participación de los miembros de la organización en la generación de políticas internas que garantizan la estructuración de las propuestas misionales urge en la inspección San Luis Beltrán,

de ahí que sea necesario que la ella misma se comprometa en la participación de generación de políticas públicas que defiendan los objetivos de su misión. Es necesario aprovechar el nombre y prestigio organizacional para convertirse en garante de estos espacios de empoderamiento del sector poblacional con el cual está comprometida. La participación activa en mesas intersectoriales, el diálogo con autoridades gubernamentales y no gubernamentales permite la articulación con los objetivos e indicadores que el pleno de la emergente sociedad colombiana necesita para seguir fortaleciendo su institucionalidad. Es de resaltar que si la Iglesia o la misma congregación salesiana no lo hacen, otros sí lo harán, y muy seguramente, en estas épocas donde se promulga un laicismo como factor opuesto al tema religión, tendrían el peligro de quedar excluidas tanto del lenguaje como de la vida activa de una sociedad que se reinterpreta.

“Ciertamente que el primer paso lo deben dar los Estados receptores de ayudas, esforzándose para impulsar su propio desarrollo: tienen la responsabilidad de emprender reformas políticas y fortalecer la gobernabilidad” (Santos, 2015, p.101)

3.3 Rastreo del magisterio salesiano

Nuestra planificación es elevarse por encima de la fragmentación y el individualismo pastoral y asegurarse de que todos los mecanismos y las intervenciones tienen un solo propósito. Nuestra planificación tiene siempre en cuenta las cuatro dimensiones de la Pastoral Juvenil salesiana. Las cuatro dimensiones son inseparables y son mutuamente enriquecedoras. Nuestros planes están en funcionamiento en un ambiente familiar y nuestro estilo es un estilo de animación, donde la persona es el centro y en el que la organización y gestión siga adelante. El Proyecto Educativo Pastoral Salesiano PEPS tiene el fin de crear pensamiento y comunidades activas. A través de las fuerzas PEPS se multiplican, las actividades están vinculadas y complementadas

para hacer efectivos los objetivos. Es a través de una cuidadosa planificación y un plan de desarrollo claro que se puede transformar a las personas y situaciones.

“Es precisamente aquí donde las Oficinas de Planificación y Desarrollo (PDO) entran a ayudar a la Provincia y a la Pastoral Juvenil no solo con la asistencia técnica sino con la orientación, apoyo y planificación. Las PDO deben promover una nueva perspectiva de trabajo pastoral. Pueden ayudar a la Provincia y la comunidad a comprender la realidad e identificar los desafíos”. (Sequeira, 2014, 239)

3.4 Proyectos y espiritualidad

Dada la claridad y pertinencia de los planteamientos del Padre María Arokiam Kanaga, se traen a este ejercicio, algunos aspectos tratados por él en el Seminario Oficinas de planificación y desarrollo al servicio del carisma salesiano en la provincia, realizado en Hyderabad (India) en el que hace mención de su objetivo centrado en compartir las reflexiones sobre un Sistema Preventivo y el Desarrollo. El concepto básico de nuestro Sistema Educativo y nuestra Espiritualidad ofrece importantes pistas a nuestro trabajo social. Pero para comprender la aplicación social de este concepto, dice el Padre Kanaga, que es necesario hacer un cambio de paradigma en la comprensión tradicional de estos conceptos.

El Padre Kanaga, presenta una síntesis de conceptos del sistema preventivo, espiritual y pedagógico, ubicados en dos interpretaciones: la tradicional y en el contexto social y de fortalecimiento, que convocan a la profunda reflexión, la autoobservación y la construcción de estrategias para el cambio de paradigma. Encontramos un paralelo en cada concepto así:

Razón: Reglas y castigos “adecuados” / Transparencia y actitud abierta de diálogo.

Religión y Bondad: Prácticas de piedad, fe y sacramentos/Contextos multireligiosos e

identificación con el grupo objetivo.

Caridad y Predilección por los jóvenes: Trabajo por sus almas ofreciéndoles buena educación / Trabajo como lucha por la dignidad de Dios que reside en los pobres, con los jóvenes en el centro de la atención.

Espíritu de familia: Familiaridad, afecto/ Construir comunidad, tomar decisiones, promover la unidad.

Creatividad: Actividades de ocio y juegos/Capacidad de poner en marcha nuevas áreas de Pastoral

Trabajo y Templanza: modo de vida sobrio/Planificación, estrategia y elaboración de Proyectos.

Presencia: Estar físicamente/ Ser encarnado entre aquellos con los que trabajamos.

Asistencia: Cuidado con amor/ Dar apoyo dejando a las personas ser protagonistas.

Honestos Ciudadanos: Respeto por las obligaciones/Formar ciudadanos social y políticamente activos.

Colaboración: Posibilidad de que otros nos ayuden/ Trabajo en Red.

Prevención: Evitar el mal alejándolo con el bien/ Prevenir demonios sociales más que luchar contra ellos. (Kanaga, 2014, p.222)

Se habla de hacer un cambio de paradigma de la mentalidad y las estructuras esenciales con el fin de atender la llamada de Dios y responder a las necesidades reales de los jóvenes, propone (Kanaga, 2014, p.226), pasar de una mentalidad de cultura superior, de respeto teórico, observación formal y conocimiento vago e individualizado de la pobreza, una atención ocasional a los jóvenes desfavorecidos, una mentalidad del bienestar y una actividad educativa autosuficiente, hacia una aceptación positiva de culturas diferentes, unas prácticas efectivas, una

solidaridad concreta, hacia proyectos cuyo objetivo sea el servicio a los jóvenes. Con prácticas en las que los jóvenes sean los protagonistas de su propio desarrollo, con un papel activo en lo social y lo político, hacia un trabajo en red con quienes tienen a los jóvenes en el corazón, en un planteamiento que logra condensar ideas centrales de este ejercicio de pensamiento y que logra con claridad y fortaleza animar a la tarea solidaria con el protagonismo que los jóvenes y los proyectos requieren desde la espiritualidad y el carisma salesiano.

Conclusiones

1. A nivel Inspectorial y local, se carece de un ejercicio reflexivo en torno al desarrollo, su conceptualización, historia, objetivos, contextualización y su articulación con el conocimiento del quehacer propio y de la población juvenil con la que se lleva a cabo la misión salesiana.
2. La Inspectoría requiere gestionar la información, puesto que contar con un sistema de gestión del conocimiento, puede incrementar el aprendizaje dentro de la misma, una adecuada gestión del conocimiento permite una mayor organización y control en el camino del logro de objetivos, genera memoria histórica, ubicación como parte de la sociedad civil y el país, trazabilidad de lo que se realiza en los contextos y en la labor que se desempeña frente a algunas problemáticas permitiendo la no repetición, minimizar efectos de daño y desarrollar estrategias innovadoras, la gestión del conocimiento da valor a la labor de los profesionales y permite direccionar correctamente la inversión. La gestión del conocimiento en la Inspectoría contribuiría a una mejor competitividad, optimización de recursos y a generar confianza en colaboradores, beneficiarios y benefactores.
3. La Inspectoría está llamada a realizar un mercadeo social que le permita promover las acciones de transformación social que se desarrollan en todas las obras salesianas, en donde se evidencie la inclusión y el fortalecimiento del tejido social y el sujeto de

derecho, donde se puedan lograr como lo hacía Don Bosco, benefactores que apoyen las obras salesianas y su misión, un mercadeo social enfocado a abrir oportunidades de trabajo y educación para la población, a lograr inclusión social equitativa aportando a un fin común, mercadeo social entendido también como un apoyo a la misión, un mercado en red, un intercambio de servicios, de conocimientos y tecnologías con identidad propia. Entender mercadeo como una forma de unificar esfuerzos para cumplir la misión, para fortalecer las obras y no correr el riesgo de exponer y hacer uso de la miseria, la vulnerabilidad, naturalizando o revictimizando las poblaciones beneficiarias, un mercadeo basado en estrategias no asistencialistas.

4. La atenta escucha de los jóvenes, no solo desde lo coloquial, sino desde lo formal a través del sistema integrado de gestión de calidad, las quejas y sugerencias, los Consejos locales del Movimiento Juvenil Salesiano, entre otros, se constituye en una valiosa y estratégica oportunidad de conocer realmente a los beneficiarios, comprometerse en un trabajo solidario de equipo y, en ejercicio como sujetos de derecho y corresponsabilidad, hacer parte de la transformación de la historia propia y la de las Comunidades Educativas Pastorales Salesianas.
5. Los planes de mejoramiento deben ser considerados para determinar la gestión de recursos y el desarrollo de proyectos que pretendan solventar las necesidades de las obras y los beneficiarios, planes de mejoramiento que se derivan de las autoevaluaciones contempladas en sistema de gestión de calidad de las obras. En ellos podemos evidenciar los requerimientos de cada gestión, ellos nos sirven también como punto de referencia a

nivel presupuestal para las obras ya que dan cuenta de los recursos necesarios para la adecuada prestación del servicio a nivel humano, material y de infraestructura. En el caso de los beneficiarios son fundamentales las gestiones de Pastoral Juvenil y de Bienestar Estudiantil, con retroalimentación desde las cuatro dimensiones y desde las expectativas y necesidades de atención contextualizadas en el Proyecto de Vida de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

6. Se requiere reestructuración de procesos, convocar grupos intergeneracionales e intersectoriales para pensar las obras, definir el modelo pedagógico, enfoque de derechos con educación ciudadana y formación política, conexión crítica con realidades e indicadores internacionales como los Objetivos del milenio, realizar talleres articulados con las diferentes gestiones desde calidad y conectarse con las redes locales y globales existentes.
7. Implementar un Observatorio de realidades juveniles, es importante como base para la integración y dinamización del conocimiento de los beneficiarios, los contextos, los nuevos patios y la construcción de nuevas acciones desde una misión salesiana que lee los signos de los tiempos.
8. Las oficinas de desarrollo y de desarrollo humano no consideran a los empleados como beneficiarios, lo que limita sus acciones y no genera sinergias a nivel de conocimiento, motivación, participación o apropiación de proyectos como el de

Formación Conjunta, que desde la Pastoral Juvenil, es eje transversal de la labor evangelizadora y educativa.

9. Se requiere la estructuración de propuestas orientadas en lo misional, propuestas contextualizadas, coherentes e íntegras, desde cada uno de los sectores en los que se encuentran las obras: Protección-Prevención, Colegios, Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, Intermediación Laboral, Parroquias, Oratorios, Empresas.

Lista de Referencias

ACEMOGLU, D y ROBINSON, J. 2012. *Por qué fracasan los países* p.469. Bogotá: Editorial planeta.

DICASTERIO PARA LAS MISIONES SALESIANAS. 2012. *Oficinas de planificación y desarrollo al servicio del carisma salesiano en la provincia*. Madrid: DIN Impresores.

DICASTERIO PARA LA PASTORAL JUVENIL SALESIANA. 2014. *La Pastoral Juvenil Salesiana Cuadro de Referencia* p.26. Cuenca: editorial Don Bosco, tercera edición.

KANAGA, M. 2012. *Capítulo III Sistema preventivo, programa para el desarrollo y la espiritualidad. Oficinas de planificación y desarrollo al servicio del carisma salesiano en la provincia*. p. 221-227 Madrid: DIN Impresores.

MAYOR, A. QUIÑONES, A. BARRERA, G. y TREJOS, J. 2013. *Las escuelas de artes y oficios en Colombia* p.16 Bogotá: editorial pontificia universidad javeriana.

MULLER, J. 2012. *Oficinas de planeación y desarrollo al servicio del carisma salesiano en las inspectorías*. p. 65 Madrid: DIN impresores.

PIOTROWSKI, J. 2014. *Algunas consideraciones sobre el posconflicto*. En: Revista La bagatela. Bogotá: Ediciones universidad de América. Vol 4, no. 1.

RODRÍGUEZ, J. 1989. *El sistema preventivo, experiencia de santidad salesiana*. p.254. Bogotá: CDB.

SANTOS RODRIGO, J. 2015. *Los objetivos del milenio a examen*. En: *Cuadernos de formación permanente* p.101. Madrid: Central Catequística salesiana, no. 21.

SEQUEIRA, D. 2012. Capítulo III. *Planificación y desarrollo dentro del contexto del carisma salesiano. Oficinas de planificación y desarrollo al servicio del carisma salesiano en la provincia* p 229-239 Madrid: DIN Impresores

UTRIA, R. 2013. *Globalización, crecimiento y desarrollo* p.73. Bogotá: publicaciones ACCE.

VALENCIA, L. et al. 2007. *Ciudad Don Bosco Experiencia educativa pastoral salesiana sistematización investigación cualitativa Medellín-Colombia 1965-2007* p. 176. Medellín: Fundación Ciudad Don Bosco.

Lista de apéndices

APÉNDICE A: Encuesta oficinas de desarrollo.....	2
APÉNDICE B: Encuesta a coordinadores.....	5
APÉNDICE C: Encuesta jóvenes	12
APÉNDICE D: Entrevista joven	1
APÉNDICE E, Formatos en blanco.....	3